

Marita Kytölä

Kliinisen sihteerityön yksikön palvelun laadun kehittäminen

Opinnäytetyö

Kevät 2020

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tradenomi YAMK



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketoimintaosaaminen, Tradenomi YAMK

Tekijä: Marita Kytölä

Työn nimi: Kliinisen sihteerityön yksikön palvelulaadun kehittäminen

Ohjaaja: Sanna Joensuu-Salo

Vuosi: 2020

Sivumäärä: 92 + 3

Liitteiden lukumäärä: 3

Tämän opinnäytetyön aiheena oli kliinisen sihteerityön yksikön palvelun laadun kehittäminen Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirissä. Sihteeriyksikkö on perustettu v. 2017 ja tähän kuuluvat kaikki talon osastonsihteerit. Sihteeriyksikkö on palveluyksikkö, jonka tavoitteena on tuottaa laadukkaita, asiakaslähtöisiä palveluja kustannustehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti sekä vastata eri yksiköiden tarpeisiin yhtenäistämällä toimintaa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää sihteeriyksikön palvelun laadun taso sekä sisäisten asiakkaiden kokemukset ja odotukset. Tarkoituksena oli löytää palvelusta puuttuvat asiat ja tehdä näistä korjausehdotukset. Tavoitteena oli tuottaa kehittämisohjeita sihteeriyksikölle palvelun laadun parantamiseksi ja löytää tutkimustuloksista asioita, joissa on eniten kehitettävää.

Opinnäytetyön teoriaosassa käsitellään asiakaspalvelua, asiakaslähtöisyyttä, palvelun laatua, palvelun laadun johtamista ja palvelun laadun kehittämistä. Opinnäytetyön tutkimusosassa käsitellään sisäisten asiakkaiden, yksiköiden johtajien ja osastonhoitajien palautteita sihteeriyksikön toiminnasta ja tutkimusvastausten perusteella saatiin tietoa palvelun laadun heikkouksista ja vahvuuksista. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena, ja kyselylomake lähetettiin vastaajille sähköpostilla, jossa oli linkki Webropoliin. Palvelun laatua tutkittiin SERVQUAL- mittaria apuna käyttäen. Menetelmässä keskityttiin selvittämään asiakkaiden kokemuksia palvelun laadusta eri osatekijöiden kautta.

Palvelun laadun kehittämisohjeet rakentuivat sisäisten asiakkaiden vastausten perusteella. Eniten kehitettävää oli tiedottamisessa koskien sisäistä laskutusta ja sihteeripalveluiden mahdollisuuksien käyttöä. Sihteeriyksikön ja yksiköiden välistä yhteistyötä toivottiin lisättävän. Osastonsihteeriresurssit koettiin vähäisinä, ja sihteeriyksikön informointi oli puutteellista. Kyselyn perusteella pystyttiin selvittämään sihteeriyksikön palvelun laadun taso ja sisäisten asiakkaiden kokemukset. Tutkimuksesta löydettiin palvelun laadun kehittämiskohteet ja näistä tehtiin korjausehdotukset.

Avainsanat: Palvelun laatu, palvelun kehittäminen, asiakaspalvelu, asiakaslähtöisyys

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Master's Degree Programme in Business Competence

Author: Marita Kytölä

Title of thesis: Development of service quality a clinical secretary unit

Supervisor: Sanna Joensuu-Salo

Year: 2020

Number of pages: 92+3 Number of appendices: 3

The subject of this thesis is the development of service quality at the Clinical Secretary unit at the Hospital District of South Ostrobothnia. The Secretary Unit was founded in 2017, and it includes all the department secretaries of Seinäjoki Central hospital. The main objective of the Secretary Unit is to provide high-quality and customer-oriented services cost effectively and appropriately as well as to meet the needs of the different units by harmonizing practices. The main objective of the thesis was to find out the level of quality of the service, as well as the internal customers' experiences and expectations. The goal was to discover the elements missing in the service and to provide suggestions for the improvement of the service level of the Secretary Unit.

The theoretical part of the thesis deals with customer service and customer orientation, service quality, service quality management, and the development of service quality. The research part of the thesis consists of an analysis of the feedback from internal customers, unit managers and head nurses about the operations of the Secretary Unit. The research results offer information on the strengths and weaknesses of the Unit's service quality. The study was quantitative, conducted with a questionnaire sent to the respondents by email with a response link to Webropol. Service quality was studied by using SERVQUAL indicator. This method focused on interpreting the customer's experiences of service quality through different factors.

The suggestions for the improvement of service quality were based on the answers. The two areas that needed the most development were communication related to internal invoicing and available secretary services. The results also showed the need to improve co-operation between the Secretary Unit and the different hospital units. The availability of the department secretary services was considered insufficient and the information flow weak. The survey helped to determine the service quality level and the experiences of the internal customers. Based on the study, the targets for improvement were identified and related suggestions for improvement were made.

Keywords: service quality, service development, customer service, customer orientation

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ	4
Kuvio- ja taulukkoluettelo.....	6
1 JOHDANTO	9
1.1 Tutkimusongelma, tarkoitus ja tavoitteet	10
1.2 Opinnäytetyön rakenne	11
2 ASIAKASPALVELU JA PALVELUN LAATU.....	12
2.1 Asiakaslähtöisyys.....	12
2.2 Asiakaslähtöisyys päätöksenteon eri tasoilla	12
2.3 Asiakaslähtöisyys yrityksen toiminnassa.....	13
2.4 Palvelu	14
2.5 Palvelukokonaisuus	15
2.6 Palvelun laatu.....	17
2.7 Palvelun laadun mittaaminen	20
2.8 Palvelun laadun johtaminen	27
2.9 Palvelun laadun kehittäminen	31
3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	36
3.1 Määrällinen tutkimus	36
3.2 Kyselylomakkeen rakentaminen.....	37
3.3 Tutkimuksen toteutus	38
4 KYSELYN TULOKSET.....	40
4.1 Taustamuuttujat	40
4.2 Monivalintakysymykset	42
4.2.1 Fyysiset tilat	44
4.2.2 Luotettavuus	47
4.2.3 Halukkuus/ystävällisyys/reagointialttius	52
4.2.4 Tietotaito/vaikuttavuus	55
4.2.5 Empaattisuus	57
4.3 Palvelun laadun osatekijät	65

4.4 Avoimet kysymykset.....	69
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	79
5.1 Kehittämisehdotukset.....	85
5.2 Kehittämistyön arvio.....	88
LÄHTEET	90
LIITTEET	92

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Asiakslähtöisyyden tasot ja tasojen välinen yhteys	13
Kuvio 2. Palvelun laatu Grönroosin mukaan.	20
Kuvio 3. Käsitteellinen palvelun laadun malli- kuiluanalyysimalli.....	29
Kuvio 4. Itsearviointiprosessi.....	34
Kuvio 5. Vastaajien ikäjakauma.	40
Kuvio 6. Vastaajien määrä toiminta-alueittain.	42
Kuvio 7. Kyselyyn osallistuneiden ammattiryhmien vastausprosentit.....	42
Kuvio 8. Osastonsihteereiden työtilat ja laitteet.....	45
Kuvio 9. Osastonsihteereiden ergonomia ja apuvälineet.	46
Kuvio 10. Tekstinkäsittelyn etätyön joustavuus ja työn helpottaminen.....	47
Kuvio 11. Sihteeriyksiköltä koettu palvelu.	48
Kuvio 12. Palvelun luotettavuus ongelmatilanteissa.	49
Kuvio 13. Vastaajien mielipide palvelun oikea-aikaisuudesta.	50
Kuvio 14. Sihteeriyksikön tarjoamat palvelut sovitusajassa.	51
Kuvio 15. Osastonsihteereiden merkintöjen selkeys potilastietojärjestelmässä.	52
Kuvio 16. Sihteeriyksikön palvelun nopeus.	53
Kuvio 17. Osastonsihteereiden ystävällisyys ja halukkuus auttaa muita ammattiryhmiä.	53
Kuvio 18. Vastaajien kokema yhteys sihteeriyksikön esimiehiin.	54
Kuvio 19. Vastaajien kokema tekstinkäsittelyn nopeus.....	55

Kuvio 20. Vastaajien näkemys osastonsihteereiden avusta tarpeen mukaan.....	56
Kuvio 21. Sihteeriyksikön tuottama osaava palvelu.	56
Kuvio 22. Sihteeriyksikön informointi osastonsihteereiden sijaisuuksista tai toimintamuutoksista.	57
Kuvio 23. Sihteeriyksikön antama yksilöllinen palvelu.	58
Kuvio 24. Sihteeriyksikön kiinnostus asiakkaita kohtaan ja tarpeiden ymmärtäminen.	59
Kuvio 25. Sihteeriyksikön jakamat uudet tavat/trendit henkilöstölle.	60
Kuvio 26. Vastaajien mielipiteet osastonsihteereiden kohtelusta osana yksikkönsä henkilökuntaa.....	60
Kuvio 27. Osastonsihteereiden kohtelu yksikön henkilökunnan osalta.	61
Kuvio 28. Sairaanhoitajien työtehtävien siirto osastonsihteereille.	62
Kuvio 29. Osastonsihteereiden ja sairaanhoitajien työnjaon selkeys.	62
Kuvio 30. Sisäisen laskutuksen seuranta sihteeripalveluiden osalta.....	63
Kuvio 31. Tieto sihteeripalveluiden käytöstä v. 2020.	64
Kuvio 32. Vastaajien kokema tiedon tärkeys sihteeripalveluiden käytöstä.....	64
Kuvio 33. Palvelun laadun osatekijöiden summamuuttujat.	66
Kuvio 34. Palvelun laadun osatekijöiden erot eri ammattiryhmien välillä.	67
Kuvio 35. Ammattiryhmien vastausten vertailu fyysisten tilojen ja luotettavuuden kesken.	68
Kuvio 36. Keskiarvojen erot ikäluokittain palvelun laadun osatekijöiden mukaan.	68
Kuvio 37. Keskiarvojen erot toiminta-alueittain eri palvelun laadun osatekijöissä.	69
Kuvio 38. Tärkeimmiksi koetut osastonsihteerien tehtävät toiminta-alueittain.	73

Kuvio 39. Vastaajien kehittämiskohteet aiheittain koskien sihteeriyksikköä.....	77
Kuvio 40. Vastaajien kehittämisideat aiheittain digitalisaation suhteen.....	78
Taulukko 1. koettuun palvelun laatuun vaikuttavat tekijät.	23
Taulukko 2. Vastaajien jakautuminen yksiköittäin	44
Taulukko 3. Sihteeriyksikön palvelun laadun kehittämisehdotukset.	87

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on Kliinisen sihteerityön yksikön palvelun laadun kehittäminen ja toimeksiantajana Kliinisen sihteerityön yksikkö. Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirissä on v. 2017 perustettu kliinisen sihteerityön yksikkö, johon kaikki osastonsihteerit kuuluvat. Osastonsihteerit kuuluivat aiemmin eri yksiköihin ja osastoihin sekä olivat sairaanhoitajien kanssa yksikön osastonhoitajan alaisuudessa. Kliininen sihteerityön yksikkö on perustettu reipas kaksi vuotta sitten, eikä tutkimuksia ole aiemmin tehty asiakastytyväisyydestä. Kliininen sihteerityön yksikkö on luonteeltaan palveluyksikkö, jonka tavoitteena on tuottaa laadukkaita, asiakaslähtöisiä palveluja kustannustehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti sekä vastata eri yksiköiden tarpeisiin yhtenäistämällä toimintaa. Opinnäytetyön tutkimusosassa käsitellään sisäisten asiakkaiden, yksiköiden johtajien (ylilääkäreiden/osastonylilääkäreiden) ja osastonhoitajien palautteita sihteeriyksikön toiminnasta sekä tutkimusvastausten perusteella saadaan tietoon palvelun laadun vahvuudet ja heikkoudet. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa kehitysehdotuksia palvelun laadun parantamiseksi ja tuottaa jatkossa laadukkaampia sihteeripalveluja sisäisille asiakkaille. Kyselyä voidaan muokata jatkossa ja toteuttaa se toiselle ammattiryhmälle.

Osastonsihteerit työskentelevät fyysisesti eri yksiköissä ja he toimivat samassa palveluketjussa sairaanhoitajien sekä lääkäreiden kanssa. Osastonsihteerit palvelevat sekä sisäisiä, että ulkoisia asiakkaita. Heidän tehtävänsä kuuluvat mm. lähetteiden ja määräysten käsittely, potilaiden vastaanotto (työn muoto muuttunut hiukan sähköisen ilmoittautumisen tultua), ajanvaraus, hoidonvaraus, sanelujen ja viestipiikkien purku, erilaisten todistusten lähettäminen ja laskutustapahtuman luominen, maksusitoumusten vienti järjestelmään ym. toimistotyö. Sanelujen purku tapahtuu Seinäjoen keskussairaalassa ja Ähtärissä. Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirissä on henkilökuntaa n. 3400, joista osastonsihteeireitä 231, vakinaisia on 202 ja sijaisia 29.

Opinnäytetyön teoriaosassa käsitellään asiakaspalvelua, asiakaslähtöisyyttä, palvelun laatua, palvelun laadun johtamista sekä palvelun laadun kehittämistä. Tutkimuksessa selvitetään sihteeriyksikön palvelun laadun nykytilanne ja tehdään ehdotelma palvelun laadun kehittämistä teorian ja tutkimusvastausten pohjalta.

1.1 Tutkimusongelma, tarkoitus ja tavoitteet

Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014, 26) mukaan kehittämistyö alkaa alustavan kehittämiskohteen löytämisestä sekä alustavien tavoitteiden määrittämisestä. Työ voi olla ongelmaperusteinen tai uudistamisperusteinen, jossa ongelmaperusteisessa kehittämisessä aloitetaan etsimään ratkaisua käytännössä havaittuun ongelmaan tai haasteeseen, kun taas uudistamisperusteisessa kehittämistyössä etsitään uusia asioita, erilaisia rajapintoja kohtaamalla esim. uusi liiketoimintamalli, tuote tai palvelu, toimintaprosessin uudistaminen tai uuden työkalutuurin luominen. Sitten, kun kehittämiskohde on selvillä, voidaan alustavasti määritellä tavoitteet, joihin kehittämistyöllä pyritään.

Ojasalo ym. (2014, 19) toteavat, että tutkimuksellinen kehittämistyö voi saada alkunsa eri lähtökohdista esim. organisaation kehittämistarpeista tai halusta saada aikaan muutoksia. Kehittämistyöhön kuuluu yleensä käytännön ongelmien ratkaisua, uusien ideoiden, käytäntöjen, tuotteiden tai palvelujen tuottamista ja toteuttamista. Kehittämistyön tarkoituksena on yleensä luonnostella, kehitellä ja ottaa käyttöön ratkaisuja. Siinä ei vain kuvailla asioita ja selitellä asioita, vaan etsitään parempia vaihtoehtoja ja viedään asioita eteenpäin.

Kehittämistehtävän tutkimusongelmana on, mikä on Kliinisen sihteerityön yksikön palveluja käyttävien sisäisten asiakkaiden käsitys palvelun laadusta ja heidän kokemuksensa. Tarkoituksena on selvittää Kliinisen sihteerityön yksikön palvelun laadun taso sekä sisäisten asiakkaiden kokemukset ja odotukset. Tavoitteena on tuottaa kehittämisehdotuksia ja löytää tutkimustuloksista asioita, joissa yksiköllä on eniten kehittämisen tarvetta. Tarkoituksena on löytää palvelun puutteelliset asiat ja tehdä näistä korjausehdotukset.

Kehittämistehtävässä tutkitaan palvelun laatua SERVQUAL-mittaria käyttäen. Mittausmenetelmässä määritellään joukko attribuutteja, jotka kuvaavat palvelun ominaisuuksia (Grönroos 2015b, 114). Menetelmässä keskitytään selvittämään asiakkaiden kokemuksia palvelun laadusta eri osatekijöiden kautta. Tutkimuksessa selvitetään, kuinka asiakkaat kokevat palvelun laadun eri osatekijät palvelukohtaamisessa. Tutkimusmenetelmäksi valitaan kvantitatiivinen kysely, jossa kuitenkin mukana on avoimia kysymyksiä, jotta saadaan täydentäviä vastauksia. SERVQUAL-

menetelmän osatekijät ovat jaettu kyselylomakkeessa seuraavasti: fyysiset tilat/konkreettinen ympäristö, luotettavuus, halukkuus/ystävällisyys/reagointialttius, tietotaito/vaikuttavuus sekä empaattisuus.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö alkaa johdannolla, jossa selvitetään opinnäytetyön tausta, tarkoitus ja tavoitteet sekä opinnäytetyön rakenne. Seuraavassa osiossa käsitellään teoriaa, jossa käsitellään asiakaspalvelua, asiakaslähtöisyyttä, palvelun laatua, palvelun laadun johtamista sekä palvelun laadun kehittämistä. Tämän jälkeen tulee empiirinen osuus, jonka jälkeen käydään läpi korjausehdotuksia palvelun laadun parantamiseksi. Opinnäytetyö päättyy johtopäätöksiin, jossa pohditaan, miten yksikön palvelun laatua voidaan parantaa kehittämissuhteilla.

2 ASIAKASPALVELU JA PALVELUN LAATU

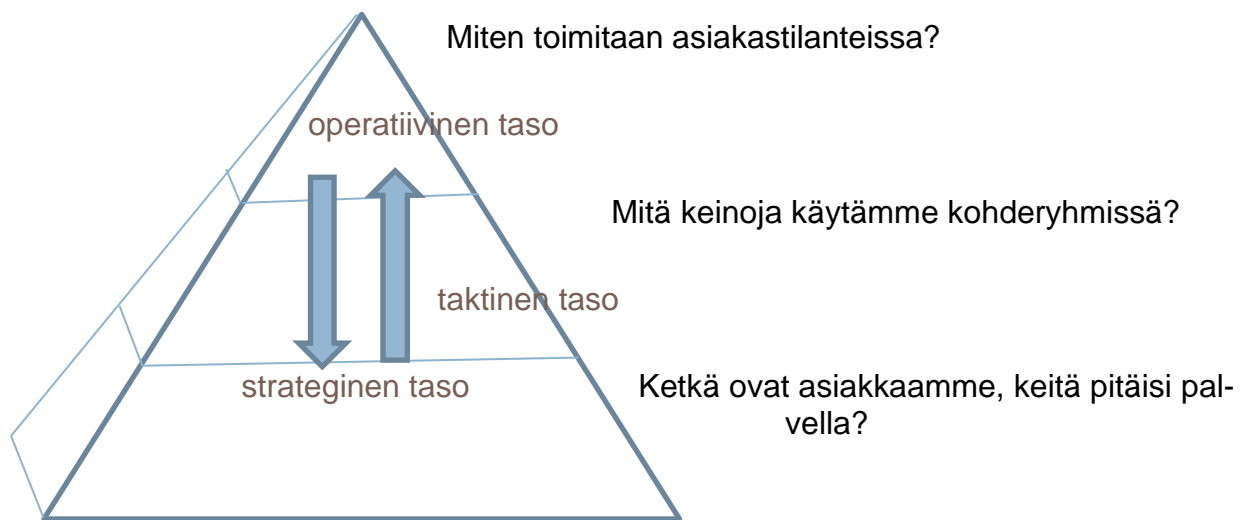
2.1 Asiakaslähtöisyys

Vuokon (1997, 27–28) mukaan yritystoiminnan yhteydessä korostetaan asiakaslähtöisyyden merkitystä ja lähtökohtana on, että asiakaslähtöinen ajattelu tuo yritykselle tiettyä liiketaloudellista hyötyä. Yrityksen menestymisen uskotaan vaikuttavan positiivisesti markkinoilla ja näin myös yrityksen tulokseen. Organisaation henkilöstöllä on vaikutusta myös asiakaslähtöiseen toimintatapaan ja asiakaslähtöisyys edellyttää sitoutumista koko organisaatiolta. Asiakaslähtöisyyden edellytyksiä on organisaation eri osastojen tai toimintojen välinen hyvä tiedonkulku sekä koordinointi. Sen tulisi olla kaikkien organisaatiossa työskentelevien yhteinen tavoite ja sen saavuttamiseen tarvitaan yhteistyötä sekä toimintojen samansuuntaisuutta. Asiakaslähtöisyyden tulisi samalla luoda työlle mielekkyys sekä tarkoitus siten, että jokainen voisi nähdä oman työnsä merkityksen organisaation kokonaistuloksen kannalta. Sillä voi olla vaikutusta organisaation me-henkeen, jolloin kaikilla olisi yhteinen tavoite, sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen.

2.2 Asiakaslähtöisyys päätöksenteon eri tasoilla

Vuokko (1997, 29–33) toteaa, että asiakaslähtöisyyden täytyy näkyä organisaation toiminnan kolmella eri tasolla, jotka ovat strateginen, taktinen ja operatiivinen taso. Strategisella tasolla täytyy tehdä päätös tietyn asiakaskunnan mahdollisimman hyvästä palvelusta. Jos asiakaslähtöisyys ei lähde liikkeelle tai näy strategisella tasolla, ei muillakaan tasoilla ole merkitystä. Jotta asiakaslähtöisyys on toimiva, se edellyttää aina organisaation kohderyhmien määrittelyä, tuntemusta sekä segmentteihin jakamista. Seuraavalla tasolla eli taktisella tasolla joudutaan miettimään niitä periaatteita ja keinoja, millä organisaation tuotteita tai palveluja markkinoidaan eri kohderyhmille eli niille, joiden valinta tai määrittely on tapahtunut strategisella tasolla.

Vuokon (1997, 29–33) mielestä kysymyksissä tulee ottaa huomioon mm. miten selvitetään eri kohderyhmien tarpeet ja toiveet, millainen tuote/palvelu rakennetaan, millaisia viestintäkeinoja käytetään kullekin kohderyhmälle, mistä ja milloin tuotetta on saatavilla sekä miten hoidetaan seuranta ja jälkimarkkinointi. Operatiivisella tasolla mietitään, miten jokaisen organisaation henkilöstöön kuuluvan tulisi käsitellä jokaista yksittäistä asiakastilannetta ja asiakasta. Ongelmana tässä on se, kuinka hyvin työntekijät ovat sisäistäneet oman roolinsa organisaatiossa sekä oman merkityksensä asiakkaan tyytyväisyyden ja asiakassuhteen luomisessa. Sisäistä koulutusta saatetaan tarvita, jotta henkilöstölle saadaan tietoa ja oikeaa asennetta. Operatiivisella tasolla asiakaslähtöisyys tarkoittaa, että jokainen kontakti asiakkaan kanssa tulee nähdä asiakkaan, ei vain työntekijän kannalta. Asiakaslähtöisyyden täytyy näkyä organisaation kaikilla kolmella tasolla ja näiden välillä tulisi olla selkeä yhteys. Kuvio 1 esitetään organisaation toiminnan eri tasot, joissa asiakaslähtöisyys näkyy.



Kuvio 1. Asiakaslähtöisyyden tasot ja tasojen välinen yhteys (Vuokko 1997, 33).

2.3 Asiakaslähtöisyys yrityksen toiminnassa

Vuokon (1997, 34–36) mukaan on tärkeää, millaisen ensikäsityksen asiakas saa organisaatiosta. Ulkoiset piirteet jo luovat odotuksia ja mielikuvia sekä antavat lupauksia. Annetaan sellaisia lupauksia, jotka ovat asiakkaiden tarpeiden mukaisia ja

jotka organisaatio pystyy täyttämään. Asiakslähtöisyyttä on myös se, että myönnetään, ettei pystytä täyttämään asiakkaan toiveita, moittimatta tai syyllistämättä häntä toiveistaan. Ellei lupauksia pysty pitämään, kannattaa muutoksista neuvotella asiakkaan kanssa. Tärkeä rooli lupauten täyttämisessä on myös standardeissa ja organisaation tulee määritellä ne sekä niistä tulee levittää tietoa jokaiselle henkilöstön jäsenelle.

Vuokko (1997, 34–36) toteaa, että asiakslähtöisyyden perustaito on kuunteleminen, toiveita tulee kuunnella ja pyrkiä selvittämään niitä. Tärkeää on myös reagoida oikein asiakkaisiin sekä heidän toiveisiinsa ja pyyntöihin. Osa asiakslähtöisyyttä on seuranta, se on osoitus asiakkaalle, että olemme kiinnostuneita hänestä vielä kaupan syntymisen jälkeenkin. Organisaation sisäinen yhteistyö on tärkeää, henkilöstöllä pitäisi olla yhteinen päämäärä, asiakkaan tyytyväisyyden takaaminen. Myös informaation jakaminen henkilöstölle omasta toiminnasta sekä asiakkaille antamista lupauksista on tärkeää. Organisaatiossa kuuluu tehdä yhteisiä päätöksiä ja kaikkien on huolehdittava asiakkaiden tyytyväisyydestä.

2.4 Palvelu

Grönroosin (2015b, 76–77, 79) mukaan palvelu on monimutkainen ilmiö, jolla on useita merkityksiä henkilökohtaisesta palvelusta palveluun tuotteena tai tarjoamana. Palvelun käsitettä voidaan käyttää laajemminkin ja miltei mistä tahansa tuotteesta voi tehdä palvelun, jos myyjä yrittää mukauttaa ratkaisun asiakkaan yksityiskohtaisten vaatimusten mukaiseksi. Palveluun sisältyy usein jonkinlaista vuorovaikutusta palveluntarjoajan kanssa, eikä asiakas ole aina henkilökohtaisesti vuorovaikutuksessa palveluyrityksen kanssa. Tärkein piirre palveluissa on niiden prosessiluonne, ja palvelut ovat toiminnoista koostuva prosessi, joissa käytetään monenlaisia resursseja esim. ihmisiä sekä muita fyysisiä resursseja, tietoa, järjestelmiä ja infrastruktuureja. Palvelut ovat yleensä suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, että asiakkaan ongelmaan löydetään ratkaisu. Palvelujen useimmat muut ominaispiirteet johtuvat niiden prosessiluonteesta.

Grönroos (2015b, 78–79) on sitä mieltä, että palvelut ja niiden johtamisen sekä markkinoinnin luonne täytyy ymmärtää niiden omista lähtökohdista. Palvelun johtamisen, markkinoinnin mallit ja käsitteet perustuvat siten, että asiakas on osittain läsnä palveluprosessissa, jossa palvelu tuotetaan ja toimitetaan. Asiakas myös osallistuu prosesseihin ja näkee prosessin toiminnan sen edetessä. Palveluilla on kolme yleisluonteista peruspiirrettä, jotka ovat (Grönroos 2015b, 78–79):

1. Palvelut ovat prosesseja, koostuvat toiminnasta tai joukosta toimintoja.
2. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan osittain yhtä aikaa.
3. Asiakas osallistuu osittain palvelun tuotantoprosessiin kanssatuottajana.

2.5 Palvelukokonaisuus

Kinnunen (2004, 7–8) toteaa, että palvelua voidaan katsoa tuottajan tai kuluttajan näkökulmasta. Palvelu on tuottajan näkökulmasta tapahtumien sekä prosessien summa. Asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen joskus enemmän, joskus vähemmän sekä tuo mukanaan palveluun tuottajalle hallitsemattoman osuuden. Tekeillä päätöksiä siitä, miten pitkälle asiakkaiden yksilöllisiä toiveita voidaan toteuttaa kannattavasti, voidaanko palvelu räätälöidä yksittäiselle asiakkaalle sopivaksi vai tarjotaanko standarditoimenpiteitä kaikille. On mietittävä myös, kuinka pitkälle standardoinnissa voidaan mennä, ettei asiakkaan saama hyöty lakkaa syntymästä tai miten menetellään, kun on tehty jokin virhe. Kuinka paljon annetaan vapautta henkilökunnalle, joka toteuttaa palvelun tuottamisen tai jos asiakas ei osaa tehdä häneltä vaadittuja toimenpiteitä. Yrityskuva muodostuu asiakkaan omien tarpeiden ja kokemusten pohjalta, toisten asiakkaiden kertomusten perusteella sekä palveluja tarjoavan organisaation omien toimien esim. mainonnan ja muun markkinointiviestinnän kautta. Asiakkaiden mielikuviin täytyy suhtautua vakavasti palveluja suunniteltaessa ja toteuttaessa.

Kinnusen (2004, 29–30) mielestä fyysisten tuotteiden suunnitteluun verrattuna palvelun suunnittelu on nopeatempoisempaa ja kohdistuu jo olemassa olevien palvelujen uudistamiseen ja parantamiseen sekä niitä on vaikeampi testata etukäteen,

kuin fyysisiä tuotteita. Palveluja tuottavassa organisaatiossa innovatiivisuuden merkitys korostuu ja keskeistä on henkilöstön toiminta ja kyvyt. Innovatiivisuudelle kannattaa antaa paljon painoa henkilöstön rekrytoinnissa, henkilöstöarvioinnissa sekä uudelleen organisoinnissa. Menestyksellisen palveluyrityksen kulmakiviä ovat uudistuksia arvostava ilmapiiri sekä henkilöstön uusien ideoiden hyödyntäminen.

Rissanen (2005a, 96) on sitä mieltä, että hyvän palvelun tuottaminen ja asiakkaista huolehtiminen sekä heidän tarpeidensa tyydyttäminen edellyttävät hyvää yhteistyötä sekä tuottajatiimin sisällä että asiakkaiden kanssa. Palveluiden jatkuva ja hallittu kehittäminen kuuluvat hyvään yhteistyöhön. Oppivalla organisaatiolla on tehokas tapa vastata palvelun kehittämisen haasteisiin ja työyhteisölle omaksutaan sellaiset arvot ja toimintatavat, että he kykenevät itse reagoimaan asiakkaiden vaatimaan muutoshaasteeseen ja oppimaan jatkuvasti itse omasta sekä asiakkaiden toiminnasta.

Löytjä ja Korteso (2011, 56–57) toteavat, että organisaatio tuottaa arvoa asiakkaalleen jokaisessa kohtaamisessa ja arvon määrä voi vaihdella tapaamisesta toiseen, mutta parhaimmillaan määrä kasvaa sitä mukaa, kun tapaamiset toistuvat. Organisaatiolla on jokaisessa kohtaamisessa mahdollisuus kartoittaa tietoa asiakkaan tarpeista sekä hyödyntää tätä tietoa seuraavassa kohtaamisessa. Heidän mielestään arvoa syntyy yksittäisen kohtaamisen lisäksi myös asiakassuhteen kestäessä ja syvetessä. Luottamus syntyy yleensä pitkällä aikavälillä, tämä lisää yksittäisten kohtaamisten arvoa, myös koko asiakassuhteen arvoa asiakkaalle. Organisaatio voi myös edesauttaa ilmiötä, jossa asiakas tuottaa arvoa itse itselleen.

Bell ja Zemke (2006, 30, 86–88) toteavat, että joka toimialalla segmentoinnilla ja täsmämarkkinoinnilla on merkittävä osa palvelun tuottamisessa. Asiakkaat muodostavat pieniä erikoisryhmiä, joilla on oma ainutlaatuinen näkemyksensä laadukkaasta palvelusta. Se, saavatko he haluamansa, sanelee heidän asiakastyytyväisyytensä, joka lopulta ratkaisee, palaavatko he koskaan yritykseen. Yrityksille, jotka ovat tuntevia erinomaisesta palvelusta on ominaista, että ne laativat palvelunormeja ja pyrkivät mittaamaan, miten hyvin normeja noudatetaan. Palvelujärjestelmän asiakaslähtöisyyden selvittämiseksi ja parantamiseksi kannattaa huomioida seuraavat

kriteerit: mittauksen täytyy kytkeytyä tarkoitukseen, sen täytyy mitata asiakkaan kokemaa laatua eikä ainoastaan teknistä laatua sekä tulee mitata sitä, mikä on tärkeää.

2.6 Palvelun laatu

Grönroosin (2001a, 66) mielestä palvelun laatua pidetään usein yhtenä avaimena yrityksen menestymiseen. Yrityksen kilpailuedun kerrotaan riippuvan sen tuotteiden ja palveluiden laadusta sekä arvosta. Palveluympäristössä laatu voi olla perusta kilpailuedulle, mutta on mietittävä, mikä laatu-ulottuvuus on tärkeä osa erinomaista kokonaislaatua. Jos tähän kysymykseen ei vastata oikein, yrityksessä voidaan ryhtyä väärin toimenpiteisiin ja se saattaa menettää mahdollisuutensa vahvistaa kilpailuasemaa.

Toiminnan laadun voi määritellä asiakaslähtöiseksi, hyväksi palvelutoiminnaksi, joka merkitsee palvelun tuottamista arviointikriteerinä asiakkaiden tarpeet. Jalavan ja Virtasen (1996, 40–43) mukaan toiminta on joustavaa, reagointialtis, tasainen ja standardien mukainen ja laadukkaaseen toimintaan liittyy myös kustannustietoisuus ja ymmärtää, miten erilaiset ammatilliset menetelmät vaikuttavat ja mitä ne maksavat. Parasta tai järkevää toimintaa ei ole aina laatu, joka maksaa paljon, vaan laadukasta työtä tekevän ammattilaisen on tunnettava asiakkaansa sekä arvioitava omaa toimintaansa heidän näkökulmastaan. Laatuajattelu on luokiteltu seuraaviin teema-alueisiin (Jalava & Virtanen 1996, 40–43):

- tieteellisen tarkastelun merkitys (toimintaa ja kehittämistä lähestytään tutkivalla ja kokeilevalla otteella)
- tilastolliset menetelmät, mittaus ja arvio (hyödynnetään laadullisia mittareita)
- työntekijöiden osallistuminen (työntekijä on oman työnsä paras asiantuntija)
- systemaattisuus (johdonmukaistetaan toiminnan kehittämistä)
- johdon vastuu (laatupolitiikan sisältö, asetetaan laatutavoitteet, laadun parantamismenetelmien valinta, työntekijöiden aktiivisuus)
- prosessit (tuotteet ja palvelut tuotetaan prosesseissa)

- laatukustannukset (tuotteen korjaaminen, palvelun uudelleen suorittaminen, laadun kehittäminen)
- työvirheiden poistaminen (tehdään asiat kerralla oikein, minimoidaan virheiden määrä)
- asiakastyytyväisyys (yritykset ovat asiakkaita varten, asiakkaiden palveleminen ja tyytyväisyys keskeisenä tavoitteena, mahdollistetaan toiminnan jatkuvuus).

Grönroosin (2015b, 100–101) mukaan liian usein laadun parantaminen laitetaan sisäiseksi tavoitteeksi määrittämättä selvästi, mitä palvelun laadulla tarkoitetaan. Laatua määrittäessä liian kapeasti, laatuhankekin ovat vaarassa jäädä liian kapea-alaiseksi ja koettu laatu rinnastetaan yleensä tuotteen tai palvelun teknisiin erittelyihin sekä niitä pidetään koetun laadun tärkeimpänä piirteenä. Asiakkaat kuitenkin kokevat laadun paljon laajemmin ja heidän laatukokemuksensa pohjautuvat usein aivan muihin kuin teknisiin ominaisuuksiin. Hänen mukaansa laatu kannattaa määrittää samalla tavalla kuin asiakkaat sen määrittävät, sillä muuten laatuhankeessa saatetaan valita väärä toimenpiteitä sekä päädytään vain tuhlaamaan aikaa ja rahaa. Kannattaa aina muistaa, että tärkeää on laatu sellaisena, kuin asiakas sen kokee. Palveluita kutsutaan subjektiivisesti koettaviksi prosesseiksi, joissa tuotanto- ja kulutustoimenpiteet tapahtuvat samanaikaisesti.

Grönroosin (2015b, 100–101) mielestä palvelun laadulla, jotka asiakkaat kokevat, on pohjimmiltaan kaksi ulottuvuutta, tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessiulottuvuus. Asiakkaiden arvioidessa palvelun laatua, on tärkeää, mitä he saavat vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Organisaatio katsoo usein, että tämä vastaa toimitetun palvelun kokonaislaatua, vaikka todellisuudessa kyseessä on vain yksi laadun ulottuvuus eli palvelutuotantoprosessin lopputuloksen tekninen laatu, joka jää asiakkaalle, kun tuotantoprosessi sekä ostajan ja myyjän vuorovaikutus ovat ohi. Hänen mielestään asiakkaat pystyvät usein mittaamaan tätä ulottuvuutta aika objektiivisesti, sillä kyseessä on ongelman tekninen ratkaisu. Palvelutarjoajan sekä asiakkaan välillä on monia vuorovaikutustilanteita ja menestyksellisesti tai epäonnistuneesti hoidettuja totuuden hetkiä, teknisen laadun

ulottuvuus ei pidä sisällään kaikkea asiakkaan kokemaa laatua. Laatukokemus, jonka asiakas kokee, vaikuttaa myös se, miten tekninen laatu tai prosessin lopputulos toimitetaan hänelle.

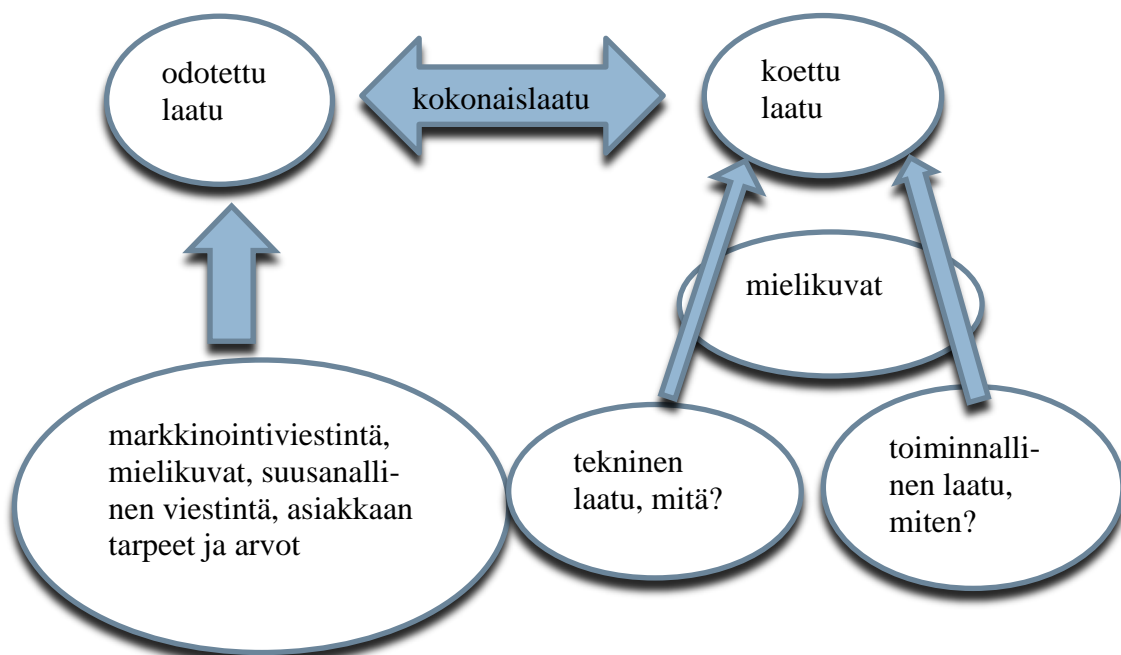
Grönroos (1998, 64) toteaa, että asiakkaisiin vaikuttavat myös se, miten he saavat palvelun sekä miten he kokevat samanaikaisen tuotanto- ja kulutusprosessin. Se on toinen laadun ulottuvuus, joka liittyy läheisesti totuuden hetkien hoitoon sekä palvelun tarjoajan toimintaan ja siksi sitä kutsutaan toiminnalliseksi laaduksi. Monesti palvelun tarjoaja ei voi piiloutua tuotemerkkinsä tai jakelukanavan taakse ja usein asiakas näkee yrityksen sekä sen resurssit, että toimintatavat. Siksi yrityksen imago on useimmissa palveluissa todella tärkeää ja se voi vaikuttaa laadun kokemiseen monin eri tavoin. Jos asiakkaalla on positiivinen mielikuva yrityksestä, pienet virheet annetaan luultavasti anteeksi, mutta jos virheitä tapahtuu usein, yrityksen imago kärsii. Jos yrityksen imago on kielteinen, virheet vaikuttavat suhteellisesti enemmän. Yrityksen imagoa voidaan pitää laadun kokemisen suodattimena.

Grönroosin (2015a, 101) mukaan asiakkaiden mielipide palvelun laadusta on arvioitava ja luonnollisin tapa tehdä se on mitata asiakkaiden tyytyväisyyttä havaitsemaansa laatuun. Suurin osa palvelun laatua koskevista tutkimuksista on suunnattu välineiden kehittämiseen palvelun laadun mittaamiseksi väärin. Kirjallisuudessa on keskusteltu ja käytetty kahdentyypisiä mittausrakenteita, jotka ovat palvelun ominaisuuksiin perustuvia mittausmalleja sekä laadullisia mittauslaitteita, jotka perustuvat kriittisten tapahtumien arviointiin.

Grönroos ja Järvinen (2001b, 43) korostavat, että palvelun tärkeä osa on henkilökohtainen asiakkaan ja yrityksen välinen kontakti, jonka laadusta on huolehdittava. Tuotteet ja palvelut voivat olla digitaalisessa muodossa ja niitä toimitetaan tiedonsiirron välityksellä asiakkaalle. Viime vuosina palvelun tuottaminen itsepalveluna internetin välityksellä on muuttanut liiketoiminnan luonnetta. Merkittäviä kustannussäästöjä saadaan, kun osa tehtävistä voidaan suorittaa standardoimalla ja automatisoimalla. Kuitenkin palvelujen osittainenkin automatisointi voi asiakkaan puolelta johtaa aivan odottamattomiin reaktioihin. Yrityksen on syytä ennen muutoksia ottaa selvää asiakkaan tai eri asiakasryhmien käsityksistä palvelun arvosta. Nykyään on käytettävissä yksinkertaisia, että pitkälle kehittyneitä menetelmiä asiakkaiden hinta-

laatukäsityksen, subjektiivisten ylä- ja alarajahintojen yms. mittaamiseksi. Yrityksessä voidaan aloittaa palvelun toimitusjärjestelmän pohdiskelu ja palvelutasojen suunnittelu, kun on arvioitu asiakkaiden käsitykset palvelun arvosta sekä palvelukuvasta, näin palvelutavoite saataisiin toteutettua. Suuntaviivojen määrittäminen näille toimenpiteille on organisaation palvelustrategista suunnittelua.

Kinnusen (2004, 17) mielestä palvelun laatu on perustunut yleisimmin odotusten ja kokemusten vertaamiseen toisiinsa. Asiakas vertaa sitä, millaisia odotuksia on palvelusta verrattuna kokemuksiin. Asiakkaan odotukset muodostuvat palvelutarjoajan harjoittaman markkinointiviestinnän tuloksena, omien sekä muiden asiakkaiden kokemusten pohjalta ja asiakkaiden tarpeiden sanelemana. Asiakkaiden odotusten ja kokemusten ero kertoo, onko palvelu ollut hyvää vai huonoa. Kuviosta 2 tarkastellaan lähemmin palvelun laatua.



Kuvio 2. Palvelun laatu Grönroosin mukaan. (Grönroos 1990, 2000; Kinnunen 2004, 17).

2.7 Palvelun laadun mittaaminen

Kinnunen (2004, 19) on sitä mieltä, että palvelun laatu ja sen määrittäminen on edelleen kiistelty aihe ja kritiikki on kohdistettu asiakkaan odotusten liialliseen painotukseen palvelun laadun määrittämisessä. Tutkimuksissa on tullut esille, että kaikkien

palvelujen suhteen asiakkailla ei ole olemassa merkittäviä odotuksia, joihin palvelukokemuksia voisi verrata ja tietyissä tapauksissa asiakas muodostaa käsitykset palvelun laadusta kokemusten pohjalta lähes kokonaan. On myös huomattu, että asiakas sietää enemmän laatuvariaatioita palvelujen kohdalla, joita on vaikea standardoida, kun taas palvelun laatuun kohdistuvat ennakkokäsitykset saavat suuremman painoarvon sellaisten palvelujen kohdalla, joita on helppo standardoida. Käsin kosketeltavia osia sisältävien palvelujen on todettu vastaavan ennakkokäsityksiä paremmin, kuin palvelujen, joita ei voi aistia konkreettisesti sekä asiakkaat ovat tyytyväisempiä kokiessaan jotain käsin kosketeltavaa ja havaitsemiseen omilla silmillään.

Lämsän ja Uusitalon (2002, 22–25) mukaan palveluyrityksen päämääränä on hyvä laatu, ja pyrkiminen hyvään laatuun on keskeinen toimintafilosofia sekä jatkuva oppimisen ja kehittämisen kohde. Hyvä palvelunlaatu ei ole koskaan valmis, vaan dynaaminen sekä jatkuvassa muutoksessa oleva. Yrityksen esimiehen on hyvä huomata, että laadun kehittäminen on työyhteisön yhteinen oppimis- ja muutosprosessi. Tämä on tärkeä tunnistaa silloin, kun laatua kehitetään standardoimalla sekä mittaamalla. Laadun näkökulmana asiakaskeskeisyys, joka korostaa asiakkaan tarpeita sekä toiveita ja jotka yritys omalla toiminnallaan pyrkii tyydyttämään. Asiakaskyselyn avulla voidaan tutkia asiakkaan kokemaa laatua ja laadun mittaamiseen on kehitetty palvelun ulottuvuuksia kuvaavia malleja esim. SERVQUAL (service quality).

Parasuraman, Zeithaml ja Berry (Journal of Marketing 1985, pp. 41–50) kehittivät palvelun laadun ulottuvuuksista SERVQUAL-mallin, joka tutkii palvelua laatuerojen perusteella asiakkaan näkökulmasta sekä sitä, miten he kokivat sen. Hollinsin ja Shinkinsin (2006, 156–157) mielestä tämä oli hyödyllinen laadunarviointityökalu, muttei tarkoittanut sitä, että se toimisi ongelmitta. Asiakkaalla voi olla myös alhaiset laatuodotukset, eikä malli sallinut tätä mahdollisuutta. Jos asiakas sai parempaa palvelua, kuin palveluyritykseltä odotettiin, palvelua ei voitu luokitella laadukkaaseen palveluun, jos asiakas odotti heikkoa laatua. Harkittaessa monimutkaisia palveluja juridisilla tai lääketieteellisillä aloilla, asiakkaat eivät aina tiedä, mitä odottavat, eivätkä aina välttämättä tiedä palvelun laadusta palvelun toimittamisen jälkeen.

Laatueromalli toimii hyvin suurissa palveluyrityksissä, mutta tätä ei välttämättä voi soveltaa pieniin yrityksiin.

Lämsän ja Uusitalon (2002, 60) mielestä asiakkaat muodostavat palvelun laadusta kokonaiskuvan, jonka ilmaisevat esim. ”laadukas”, ”hyvä” tai ”tydyttävä”. Yrityksen on helppo mitata kokonaisarvio tutkimuksessa ja se antaa yleisen kuvan asiakkaiden mielipiteistä. Kuitenkin on syytä tarkastella asiakkaiden laatuarvioita tarkemalla tasolla, jolloin perehdytään laadun eri osa-alueisiin eli ulottuvuuksiin. Eri osa-alueiden tutkiminen antaa myös vihjeitä siitä, mitä palvelun laadun parantamiseksi voidaan tehdä. Parasuramanin ym. (1988) mukaan palvelun laatuun keskittyvien tutkimusten perusteella on löydetty viisi tekijää, joita asiakkaat usein käyttävät palvelun laatua arvioidessaan:

- varmuus (lupausten täyttö, odotusten vahvistus, hyvän toiminnan jatkuminen)
- palveluvalmius (henkilöstö halukkuus palveluun, palvelunopeus)
- luottamus (taito saavuttaa luottamussuhde asiakkaaseen)
- henkilökohtainen huomioiminen (asiakkaan kunnioitus, huolenpito, yksilöllisten tarpeiden huomiointi)
- fyysiset puitteet (palvelun ulkoiset piirteet, toimitilat, laitteet, henkilöstö, kirjallinen materiaali).

Grönroosin (2015b, 113–114) mukaan asiakkaiden mielipidettä palvelun laadusta on arvioitava ja tämä olisi luontevaa tehdä mittaamalla asiakkaiden tyytyväisyyttä kokemaansa laatuun. Mittausvälineenä voivat olla mm. attribuuttiset mittausvälineet eli palvelun ominaisuuksia kuvaavat attribuutteihin perustuvat mittausmallit tai kvalitatiiviset mittausvälineet esim. kriittisten tapahtumien arviointiin perustuvat mallit. Attribuuttipohjaiset ovat käytetyimpiä mittausvälineitä sekä akateemisissa tutkimuksissa, että yrityksissä. Tunnetuin näistä on SERVQUAL-menetelmä, jossa määritellään joukko attribuutteja, jotka kuvaavat palvelun ominaisuuksia. Tämän jälkeen vastaajia pyydetään antamaan arvosana palvelusta kyseisten attribuuttien osalta sekä kuvailemaan käsitystään palveluista tai palvelutapaamisista. Kvalitatiivista menetelmistä kriittisten tapahtumien menetelmä on yleisin. Parasuraman ym. tutkivat 1980-luvun puolivälissä koetun palvelun laadun käsitteen pohjalta palvelun laadun

osatekijöitä sekä sitä, miten asiakkaat arvioivat palvelun laatua. Pätevyys liittyy tekijöistä selvästi lopputuloksen tekniseen laatuun sekä uskottavuus koetun laadun imagonäkökohtaan ja kaikki muut liittyvät koetun laadun prosessiulottuvuuteen. Alla taulukosta nähdään kymmenen tekijää, jotka kuvaavat asiakkaiden kokemuksia palvelun laadusta.

Taulukko 1. koettuun palvelun laatuun vaikuttavat tekijät (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1985, 47; Grönroos 2015b, 114-115).

1	Luotettavuus, suorituksen johdonmukaisuus ja luotettavuus <ul style="list-style-type: none"> o organisaatio tekee palvelun oikein ensimmäisellä kerralla o laskutuksen täsmällisyys o arkistointi tehdään mahdollisimman hyvin o palvelun toimitus sovitussa ajassa
2	Reagointialttius, työntekijöiden halu ja valmius palvella <ul style="list-style-type: none"> o palvelu tapahtuu sovitussa ajassa o tarpeellisten asiakirjojen lähetys mahdollisimman pian o yhteydenpito asiakkaisiin viivytyksettä o palvelun nopeus
3	Pätevyys, tarvittavien tietojen ja taitojen hallintaa <ul style="list-style-type: none"> o yhteyshenkilöiden tiedot ja taidot o tukihenkilöiden tiedot ja taidot o yrityksen tutkimuskyky
4	Saavutettavuus, yhteydenoton mahdollisuus ja helppous <ul style="list-style-type: none"> o palvelun saatavuus ja helppous puhelimitse o palvelun odotusajan lyhyys o aukioloaikojen sopivuus o palvelupisteen sijainti
5	Kohteliaisuus, kontaktihenkilöiden käytöstavat, kunnioittava asenne, huomaavaisuus ja ystävällisyys <ul style="list-style-type: none"> o asiakkaan omaisuuden kunnioittaminen o asiakaspalvelijoiden ulkoinen olemus siisti
6	Viestintä, asiakkaalle puhutaan kieltä, jota he ymmärtävät ja että heitä kuunnellaan <ul style="list-style-type: none"> o palvelun selostus o palvelun hinnasta ilmoittaminen o palvelujen ja kustannusten väliset suhteet selvitetään o kuluttajien vaikutus, että ongelmat hoidetaan
7	Uskottavuus, luotettavuus, rehellisyys ja asiakkaiden etujen ajaminen <ul style="list-style-type: none"> o organisaation nimi o organisaation maine o kontaktihenkilöiden persoonallisuus o suuren myyntityön osuus vuorovaikutuksessa
8	Turvallisuus, vaaroja, riskejä tai epäilyksiä ei ole <ul style="list-style-type: none"> o fyysinen turvallisuus o taloudellinen turvallisuus

	<ul style="list-style-type: none"> o luottamuksellisuus
9	Asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen, aitoa yritystä ymmärtää asiakkaan tarpeita <ul style="list-style-type: none"> o asiakkaiden erityisvaatimusten selvittäminen o asiakkaiden kohtelu yksilöllisesti o vakioasiakkaiden tunteminen
10	Fyysinen ympäristö sisältää palvelun fyysiset tekijät <ul style="list-style-type: none"> o organisaation fyysiset tilat o työntekijöiden ulkoinen olemus o palvelussa käytettävät apuvälineet ja koneet o palvelun fyysiset merkit, kortit ym. o muut asiakkaat palvelutiloissa

Grönroosin (2015b, 116, 121–122) mukaan palvelun laadun kymmenen osatekijää karsittiin myöhemmin viiteen osa-alueeseen, jotka olivat: konkreettinen ympäristö, luotettavuus, reagointialttius, vaikuttavuus ja empatia. Eri maissa on tehty paljon palvelun laatua koskevia tutkimuksia, joista voi kerätä luetteloita hyvän laadun osatekijöistä tai attribuuteista. SERVQUAL-mallin osatekijöiden käsittelyn yhteydessä on todettu, että luettelot ovat hyviä lähtökohtia johtajille, jotka haluavat laatia luettelon tiettyjä palveluja kuvaavista attribuuteista tai piirteistä. Hänen mielestään luetteloiden pitäisi olla lyhyitä, jotta ne olisivat johtamistarkoituksiin soveliaita, mutta antavat riittävän kattavan kuvan hyvän palvelun puolesta. Yksi tällainen luettelo on alla, jossa hyväksi koettu palvelun seitsemän kriteeriä ovat yhdistelmä tehdyistä tutkimuksista ja teoreettisista pohdinnoista. Yksi seitsemästä kriteeristä, ammattimaisuus ja taidot liittyvät lopputulokseen sekä ovat teknisen laadun ulottuvuuksia. Toinen kriteerinä maine ja uskottavuus liittyvät imagoon sekä täyttää siten suodatus-tehtävän. Neljä muuta kriteeriä, asenteet ja käyttäytyminen, saavutettavuus ja joustavuus, luotettavuus sekä palvelun normalisointi liittyvät prosessiin selkeästi sekä edustavat toiminnallisen laadun ulottuvuutta. Seitsemäs kriteeri on palvelumaisema, joka on selkeästi toiminnallista laatua kuvaava kriteeri. Palvelun kriteerit ovat:

1. Ammattimaisuus ja taidot (asiakkaiden ymmärtäminen, että yrityksellä ja henkilöstöllä on sellaiset tiedot ja taidot, operatiiviset järjestelmät ja fyysiset resurssit, joita tarvitaan heidän ongelmiansa ammattitaitoiseen ratkaisuun).
2. Asenteet ja käyttäytyminen (asiakkaat tuntevat, että asiakaspalvelijat huomioivat heidät ja haluavat ratkaista heidän ongelmansa ystävällisesti ja spontaanisti).
3. Lähestyttävyyys ja joustavuus (asiakkaat tuntevat, että yritys, sijainti, aukioloajat, henkilöstö ja operatiiviset järjestelmät on suunniteltu ja toimivat niin, että palvelu on helppo saada sekä yritys sopeutuu asiakkaan vaatimuksiin ja toiveisiin joustavasti).
4. Luotettavuus (asiakkaat tiedostavat, että mitä tahansa tapahtuu tai mistä on sovittu, he voivat luottaa yritykseen ja sen henkilöstön lupauksiin sekä asiakkaan etujen mukaiseen toimintaan).
5. Palvelun normalisointi (asiakkaat ymmärtävät, että aina kun jotain menee pieleen tai tapahtuu jotain odottamatonta, niin yritys ryhtyy heti toimenpiteisiin pitääkseen tilanteen hallinnassa sekä löytääkseen uuden, hyväksyttävän ratkaisun).
6. Palvelumaisema (asiakkaat tuntevat, että fyysinen ympäristö sekä muut palvelutapaamisen ympäristöön liittyvät tekijät tukevat positiivista kokemusta).
7. Maine ja uskottavuus (asiakkaat uskovat, että yrityksen toimiin voi luottaa, se antaa rahalle vastineen ja sillä on sellaiset suorituskriteerit sekä arvot, jotka asiakaskin voi hyväksyä).

Grönroos (2001b, 121–122) toteaa, että on tapa, jolla voidaan selvittää, miten asiakkaat kokevat palvelun laadun on käyttää kriittisen tapahtuman menetelmää. Tätä on käytetty monenlaisissa palvelualan tutkimuksissa. Siinä pyydetään vastaajia miettimään tilanteita, joissa palvelu tai palvelutapahtuman prosessin osa tai lopputulos mukaan lukien poikkesi tavanomaisesti myönteisesti tai kielteisesti ja nämä ovat kriittisiä tapahtumia. Sen jälkeen vastaajia pyydetään kuvailemaan mahdollisimman tarkasti, mitä tapahtui ja miksi hän piti tapahtumaa kriittisenä. Lopuksi analysoidaan kriittisten tapahtumien kuvauksia sekä niiden syitä selvittämiseen, millaisia laatuongelmia esiintyy ja miksi. Myös myönteiset laatukokemukset sekä niiden syyt luokitellaan samalla tavalla.

Grönroos (2001b, 121–122) on sitä mieltä, että tutkimus, joka perustuu kriittisiin tapahtumiin, antaa markkinoijalle paljon aineistoa, josta käy ilmi ongelma-alueet sekä vahvuudet ja se, mitä yrityksen pitäisi kehittää, jotta sen palvelun laatu koettaisiin paremmaksi. Tutkimuksessa voidaan huomata esim., että kielteisten kriittisten tapahtumien syynä ovat resurssien puute, teknisten taitojen vähäisyys tai negatiiviset asenteet asiakkaita kohtaan. Yritys voi käyttää tuloksia tarvittaessa jatkotutkimuksen pohjana voidakseen määrittää toimenpiteitä, joilla palvelun laatua voidaan parantaa. Tutkimustulokset antavat usein suoria viitteitä tarvittavista kehittämistoimenpiteistä.

Grönroosin (2007, 90–91) mukaan palvelut ovat prosesseja, jotka ovat luontaisesti suhteellisia ja selvästi asiakkaiden laatukäsitteet kehittyvät sekä muuttuvat ajan myötä palvelusuhteen jatkuessa. Palvelutapahtumia voi olla vain yksi, joka on prosessi ja sisältää totuuden, asiakkaiden laatukäsitys kehittyy dynaamisesti koko tämän vuorovaikutusprosessin ajan. Koska palvelusuhde sisältää kaksi osapuolta, toimittajan tai palveluntarjoajan ja asiakkaan laadun käsitys on kehittymässä molemmilta puolilta. Liikesuhteissa palveluntarjoaja muodostaa vaikutelman asiakkaan laadusta, joka jatkuu ajan myötä vastavuoroisena liiketoimintana, jossa molemmat osapuolet jatkavat laatukäsitystä, jotka liittyvät tuotteisiin, palveluihin ja informaatioon ym.

Järvelin ym. (1992, 43–44, 56–60) esittävät, että asiakastyytyväisyydellä on todettu olevan suora vaikutus organisaation menestymiseen ja mitä tyytyväisempiä asiakkaat ovat, sitä paremmin organisaatio menestyy. Iso asiakastyytyväisyys saa asiakkaat käyttämään uudelleen organisaation palveluja ja kertomaan tyytyväisyydestään muille potentiaalisille asiakkaille, kuten tuttaville, työtovereille sekä liikekumppaneille. Myös negatiivisesta palvelusta kerrotaan eteenpäin. Asiakastyytyväisyysmittaus voidaan jakaa strategiseen ja operatiiviseen mittaukseen, jossa strategiset tutkimukset ovat kertatutkimuksia ja niiden tarkoituksena on asiakastyytyväisyyteen vaikuttavien tekijöiden löytäminen ja asiakastyytyväisyyden tason selvittäminen.

Järvelin ym. (1992, 43–44, 56–60) toteavat, että operatiivinen mittaus on jatkuvaa mittausta ja tarkoituksena on kertoa asiakastyytyväisyyden tason pysyvyys. Työtyy-

tyväisyyden ylläpitäminen ja parantaminen ovat organisaation laatutoiminnalle ja tavoitteita että keinoja muiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Asiakastyytyväisyyden parantamiseen ja laatukustannusten pienentämiseen löytyy väline työtyytyväisyydestä. Se on tärkeä tekijä erityisesti palvelu yritykselle, koska henkilöstön osuus palvelutuotannossa on merkittävä. Kuten muitakin laadun osatekijöitä, myös työtyytyväisyyden kehittymistä täytyy mitata ja vain mittaustulosten perusteella on mahdollista kohdistaa kehittämistoimenpiteet oikeisiin paikkoihin. Erilaisilla kyselytutkimuksilla voidaan tutkia työtyytyväisyyttä asiakastyytyväisyyden tavoin.

2.8 Palvelun laadun johtaminen

Lecklin (2006, 29–32) kirjoittaa johtamisjärjestelmästä, jonka avulla suunnataan ja ohjataan organisaatiota laatuun liittyvissä asioissa, on ISO 9000-standardi. Siinä laadunhallinnalla tarkoitetaan koordinoituja toimenpiteitä organisaation suuntaamiseksi ja ohjaamiseksi laatuun liittyvissä asioissa sekä laadunhallintajärjestelmällä (Quality Management System). Johtamisjärjestelmän synonyymina käytetään toimintajärjestelmä-termiä. Johtamisjärjestelmä voidaan ajatella rakenteeksi, jonka avulla johdon tahtotila viedään systemaattisesti läpi koko organisaation. Tavoitteena laadukkaalla johtamisella halutaan esim. saada järjestelmällisyyttä toiminnan ohjaukseen sekä valvontaan, varmistaa asiakastyytyväisyys, varmistaa tuotteiden, palveluiden sekä prosessien korkea tasainen laatu, parantaa työn tuottavuutta, tukea henkilöstöä koulutuksessa sekä työnohjauksessa, kehittää uusia innovatiivisia menetelmiä sekä ratkaisuja, luoda yhteinen käytäntö sekä dokumentoida hyväksytyt menettelytavat. Tavoitteet ovat organisaatiokohtaisia ja tilanteesta riippuvia, eikä järjestelmästä kannata tehdä erillistä tai liian raskasta, jolloin se jää käytännölle vieraaksi. ISO 9000-standardi edellyttää, että organisaation pitää laatia ja ylläpitää laatukäsikirjaa. Sen pitää sisältää laadunhallintajärjestelmän soveltamisala, menettelyohjeet sekä kuvauksen prosessien välisistä vuorovaikutuksista. Hyvä laatukäsikirja auttaa yritystä ymmärtämään toimintaansa kokonaisuutena ja sisältää toimintaan liittyvää viisautta.

Lecklinin (2006, 61–65) mielestä johdon henkilökohtainen toiminta antaa signaalin laadun puolesta ja johtamisen täytyy olla yhdenmukaista yrityksen johtamisfilosofian

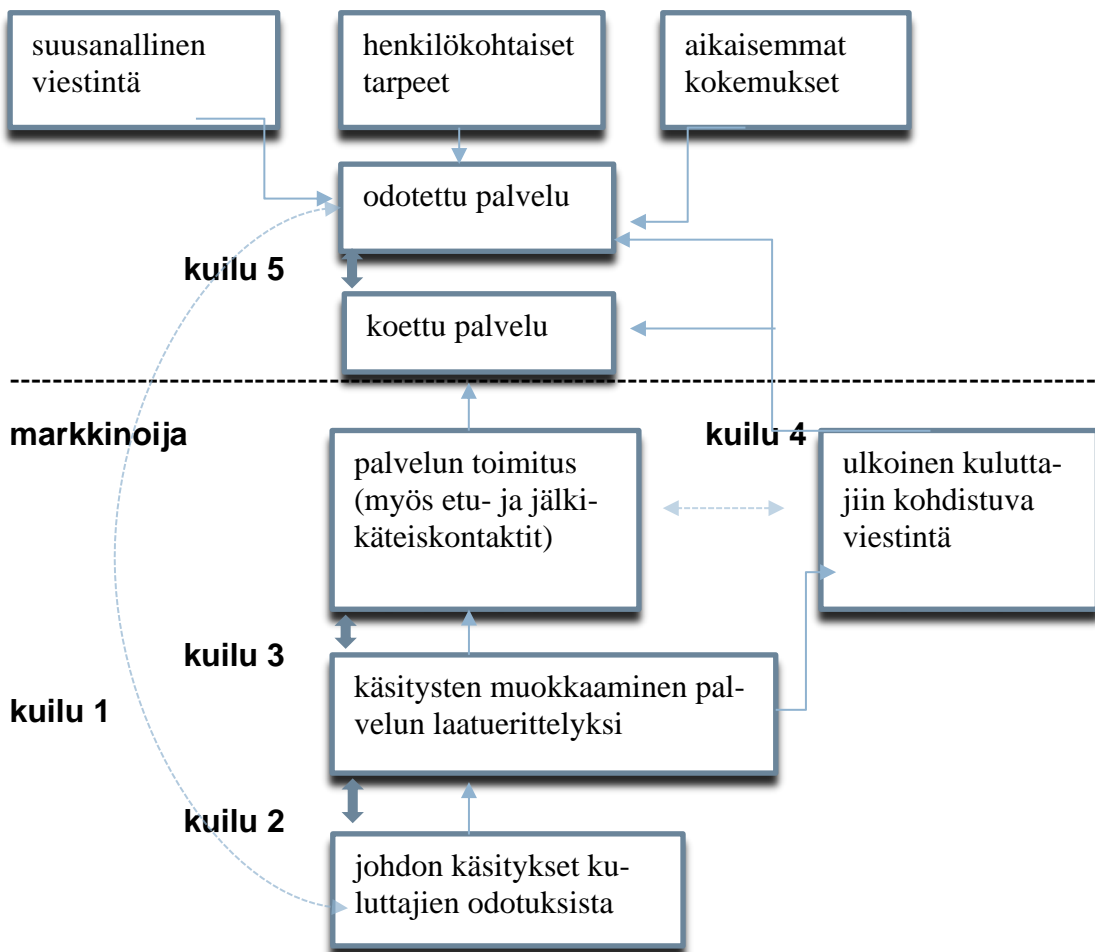
kanssa. Yrityksen arvot, visio, missio ja strategiat muodostavat loogisen toimintaa ohjaavan kokonaisuuden. Organisaatorakenteen täytyy palvella tehokkuutta ja laatua, jäykän funktionaalisen organisaation pitää muuttua prosessi- ja oppivan organisaation suuntaan. Viestintä laatuyrityksessä on avointa, tarkasti määriteltyä ja tehokasta. Työpaikan hengen voi pilata epätietoisuus ja epämääräiset huhut sekä lamaannuttaa koko toiminnan. Tiedottamisen pitää olla nopeaa, oikeata ja asiallista. Henkilöjohtaminen on pitkäjänteistä laatuyrityksessä ja tarvittavat tietotaidot, kyvykkyudet ennakoidaan, rekrytointi ja koulutus huomioidaan tulevaisuutta ajatellen. Yrityksessä myös hiljainen tieto pystytään hyödyntämään ja suorituskyvylle on asetettu tavoitteet, joita seurataan kvantitatiivisten, yksiselitteisten tunnuslukujen ja mittareiden avulla. Laatuyrityksessä johtaminen on asiakassuuntautunutta ja lähtökohtana on asiakkaiden ja heidän tarpeidensa sekä vaatimustensa tunnistaminen. Hyvässä johtamiskäytännössä otetaan tärkeimmät sidosryhmät huomioon ja omistajia pidetään tilanteen tasalla. Laatuyrityksessä johto tiedostaa, että laatu on tärkeä menestystekijä ja henkilökohtaisen toiminnan lisäksi johto vaikuttaa myös siihen, että laadunhallinnasta tulee koko yrityksen toimintatapa.

Grönroosin (2001b, 145–152) mukaan kuiluanalyysimalli ohjaa johtoa havaitsemaan laatuongelman syyt sekä sopivat keinot kuilun umpeen kuromiseen. Se on suoraviivainen ja sopiva tapa löytää epäjohtonmukaisuuksia toimittajan sekä asiakkaan käsitysten väliltä. Kuilut ovat myös looginen perusta sellaisten strategioiden ja taktiikoiden määrittämiselle, jotka takaavat odotusten sekä kokemusten johdonmukaisuuden ja lisäävät tyytyväisyyden sekä positiivisen laatuarvioin todennäköisyyttä. Malli osoittaa, miten palvelun laatu muodostuu ja yläosassa on asiakkaaseen liittyviä ilmiöitä, alaosassa palvelun toimittajaan liittyviä ilmiöitä. Asiakkaan menneistä kokemuksista, henkilökohtaisista tarpeista ja suusanallisesta viestinnästä riippuu odotettu palvelu. Tähän vaikuttavat myös yrityksen markkinaviestinnälliset toimenpiteet ja koettu palvelu syntyy sisäisten päätösten sekä toimenpiteiden seurauksena.

Grönroosin (2001b, 145–152) mielestä ne käsitykset, jotka johdolla on asiakkaiden odotuksista, ohjaavat palvelun laatuvaatimuksia koskevia päätöksiä, näitä yritys noudattaa palvelun toimituksen ajan. Asiakas kokee laadun osatekijät, toiminnalli-

sen laadun, että teknisen laadun ja markkinaviestintä voivat vaikuttaa koettuun palveluun samalla tavalla, kuin odotettuunkin palveluun. Perusrakenne selvittää, mitä toimenpiteitä on mietittävä analysoitaessa ja suunniteltaessa palvelun laatua ja sen jälkeen voidaan havaita mahdollisia laatuongelman lähteitä. Kuviosta 3 nähdään palvelun laadun malli ja kuiluanalyysi.

kuluttaja



Kuvio 3. Käsitteellinen palvelun laadun malli- kuiluanalyysimalli (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1988, 64, 12–40; Grönroos 2001b, 146).

Grönroos (2001b, 146–152) jakaa kuilut seuraavasti:

Kuilu 1. Johdon näkemyksen kuilu (johto näkee laatuodotukset puutteellisesti, syitä voivat olla esim. epätarkat tiedot markkinatutkimuksessa tai kysyntäanalyysistä, virheellisesti tulkitut tiedot odotuksista tai kysyntäanalyysiä ei ole tehty, johto saa puutteellista tietoa organisaatiolta tai liian monta organisaatiokerrosta). Parannus-

keinoja on monia ja jos ongelman takana on huono johto, tarvitaan joko johdon vaihtoa tai palvelukilpailun piirteiden parempaa ymmärtämistä. Ongelmat voivat johtua myös siitä, ettei johto ole tiennyt tai tiedostanut palvelukilpailun luonnetta tai vaatimuksia. Parannuskeinoin voi liittää myös tutkimustoiminnan parantamisen, tällöin asiakkaiden tarpeet ja toiveet tiedostetaan paremmin.

Laatuvaatimusten kuilu 2. Palvelun laatuvaatimukset eivät ole yhdenmukaisia johdon laatuodotusnäkemysten kanssa esim. suunnitteluvirheet, suunnittelun huono johtaminen, epäselvä tavoiteasettelu, ylin johto ei tue palvelun laadun suunnittelua tarpeeksi. Mahdollisten suunnitteluun liittyvien ongelmien laajuus vaihtelee riippuen siitä, kuinka suuri ensimmäinen kuilu on. Laatuvaatimusten suunnittelu voi epäonnistua, vaikka asiakkaiden odotuksista on tarpeeksi tietoa, syynä usein se, ettei ylin johto ole aidosti sitoutunut palvelun laatuun. Parannuskeino tähän on asioiden tärkeysjärjestyksen muuttaminen. Asiakkaiden kokema laatu ratkaiseva menestystekijä etenkin palvelukilpailussa, että laatuun sitoutuminen on johdon tärkeimpiä huolenaiheita. Ongelma voi olla myös suunnitteluprosessissa.

Palvelun toimituksen kuilu 3. Palvelun tuotanto- ja toimitusprosessissa ei noudateta laatuvaatimuksia, syinä mm. liian monimutkaiset tai jäykät vaatimukset, työntekijät eivät hyväksy vaatimuksia, koska esim. hyvä palvelun laatu näyttäisi vaativan käyttäytymisen muutosta, vaatimukset ei ole yhdenmukaisia yrityskulttuurin kanssa, palveluoperaation huono johtaminen, puuttuu sisäinen markkinointi tai on riittämättömyyttä, tekniikasta tai järjestelmistä ei ole apua vaatimusten mukaiseen toimintaan. Alueella on monia mahdollisia ongelmia ja yleensä kuilun olemassaolon syyt ovat mutkikkaita ja koska yhtä ainoaa syytä on hankala löytää, parannuskeinotkin ovat monisäikeisiä.

Markkinaviestinnän kuilu 4. Markkinaviestinnässä annetut lupaukset eivät ole johdonmukaisia toimitetun palvelun kanssa ja syinä tähän voivat olla esim. markkinaviestinnän suunnittelussa on unohdettu palvelutuotanto, markkinointia tai tuotantoa ei ole koordinoitu, yritys ei noudata vaatimuksia, vaikka asioista puhuttu markkinaviestintäkampanjoissa, luontainen taipumus liioitteluun ja lupauksiin.

Koetun palvelun laadun kuilu 5. Koettu palvelu ei ole yhdenmukainen odotetun palvelun kanssa, syynä voivat olla mm. huono laatu ja laatuongelmat, negatiivinen suusanallinen viestintä, negatiivinen vaikutus yrityksen tai sen osan imagoon tai liiketoiminnan menetys. Tämä kuilu voi olla myös myönteinen, jolloin se johtaa hyvään

tai liian hyvään laatuun. Koetun palvelun laadun kuilu voi johtua mistä tahansa edellä mainituista syistä tai näiden yhdistelmästä.

2.9 Palvelun laadun kehittäminen

Palvelun kehittäminen on luonteeltaan aina uuden luomista sekä näin ainutkertaista ja siksi palvelumuotoilun määrittäminen sekä kuvaaminen täysin samanlaiseksi ja tiettyyn sabluunan meneväksi prosessiksi ei ole mahdollista. Alla esitelty yleinen palvelumuotoilun prosessi kuvaa palvelumuotoilun toimintarungon, joka voi hahmottaa palvelun kehittämisen kokonaiskuvaa ja mallia voi soveltaa omien palveluiden kehittämiseen (Tuulaniemi 2011, 126–128):

- määrittely (miten ongelma ratkaistaan, mitkä ovat tavoitteet tilaajan kannalta, tavoite luoda ymmärrys yrityksestä ja sen tavoitteista)
- tutkimus (haastattelut, keskustelut, asiakastutkimukset, rakennetaan yhteinen ymmärrys kehittämiskohteista, toimintaympäristöstä, resursseista ja käyttäjätarpeista)
- suunnittelu (ideoidaan, konseptoidaan vaihtoehtoisia ratkaisuja suunnitteluhaasteeseen ja testataan niitä asiakkaiden kanssa nopeasti, määritellään mittarit palvelun tuottamiseen)
- palvelutuotanto (palvelukonseptin vienti markkinoille asiakkaiden testattavaksi sekä kehitettäväksi, palvelun tuottamisen suunnittelu)
- arviointi (kehitysprosessin onnistumista arvioidaan, palvelun toteutumista markkinoilla mitataan sekä palvelun hienosäätö saatujen kokemusten mukaan).

Rissasen (2005b, 217) mielestä palvelun laadun kehittämisen kannalta ainut toimiva työkalu on projekti, joka on tehokas ja turvallinen sekä hallittu tapa toimia, jossa myös päämäärä on selvillä. Projekti sekä motivoi, että kannustaa. Yrityksessä kaikki kehityshankkeet ja projektit toteutetaan asiakasta varten ja kehityshankkeilla pyritään luomaan uusia palvelutuotteita sekä lisäarvoa asiakkaille. Projekti toteutetaan parhaimmillaan yhteistyössä asiakkaan kanssa ja hyvään tulokseen pääseminen

vaatii asiakkaan tarpeiden ja odotusten syvää ymmärtämistä, että hyötyjen jakamista. Asiakas kokee saavansa erinomaista palvelua ja suurta arvonantoa, kun hänet otetaan mukaan palvelun laadun kehittämisprojektiin.

Holma ym. (2001, 16–21, 82) ovat sitä mieltä, että laadun hallinnan kehittämiseksi voi syntyä ulkoisia tai sisäisiä motiiveja, jotka ovat hyvä tunnistaa ja rehellinen pohdinta auttaa perustelemaan oman kehitystyön tarpeen. Tyypillisiä lähtökohtia voi olla esim. ulkoiset motiivit (valtakunnalliset tai omaa toimialaa koskevat suositukset, oman toimialan kehitys, palveluja käyttävien asiakkaiden odotukset ja vaatimukset, tärkeimpien ostajien tai rahoittajien vaatimukset, viranomaisten tai lainsäädännön vaatimukset) tai sisäiset motiivit (tarve kehittää johtamisjärjestelmää tai johtamiskäytäntöjä, tunnistettu tuleva muutos, jonka toteuttamiselle halutaan työkaluja, tarve kehittää työtapaa, joka vastaa paremmin muuttuvaa toimintaympäristöä, henkilökunnan halu kehittää työtapaansa, tunnistetut ongelmat mm. työprosessit, asiakaspalvelu, henkilöstön jaksaminen, halu oppia muulta henkilöstöltä ja sen ulkopuolelta. Perusteellinen keskustelu ja harkinta yrityksessä varmistavat oikeat valinnat sekä auttavat henkilöstöä ymmärtämään, miksi kehitetään ja juuri tällä tavalla. Perusteellisella pohdinnalla varmistetaan, ettei tehdä virhearviointoja sekä sitä kautta virheinvestointeja.

Holman ym. (2001, 16–21, 82) mukaan jokaisella organisaatiolla on oma toimintajärjestelmänsä, eikä se aina ole riittävän johdonmukaisesti suunniteltu tukemaan toiminta-ajatuksen ja laatupolitiikan toteutumista sekä tavoittamaan yhteistä hyvää laadun tasoa. Nykytila-analyysin avulla voi kartoittaa oman toimintajärjestelmän tilaa ja saada varmuutta, mihin kehittäminen tulisi ensisijaisesti kohdistaa. Jos yrityksessä on tehty ostajien tekemiä ulkoisia arviointoja, voidaan niiden tuloksia hyödyntää sekä niihin liittyviä kriteerejä. Organisaation- tai yksikönlaajuisia malleja ja kriteerejä ovat mm. ITE-menetelmä (työyksikön itsearviointi ja laadunhallinta), PIE-NET-laaturjärjestelmä, Palvelujärjestelmän laadun kehittämisohjelma ja auditointi (King's Fund-menetelmä), ISO 9000-laadunhallintastandardit ja sertifikaatti, Suomen/Euroopan-laatupalkintojen kriteerit ja niihin pohjautuvat välineet, CAF eli yhteiseurooppalainen julkishallinnon itsearviointimenettely, Suomen Yrittäjät ry:n Laadun portaati, Laadunhallinnan kypsyysarviointimalli, Patologian laadutunnus, Laboratorion akkreditointi sekä Ruokahuollon omavalvonta. Nämä apuvälineet eivät

ole yhteismitallisia, mutta kaikissa on takana samaa ajattelua ja näkökulmia organisaation toimintajärjestelmään. Laatu- ja kehittämisprojektin onnistuminen on sidoksissa johdon ja henkilöstön sitoutumiseen, vastuiden selkeyteen, koulutukseen, henkilökunnan palkitsemiseen sekä vaikuttavuus. Laatutyön onnistumista voidaan tukea uuden toimintatavan pilotoinnilla ja sen avulla saadaan selville hyödyt, haitat ja soveltuvuus sekä se toimii esimerkkinä muille.

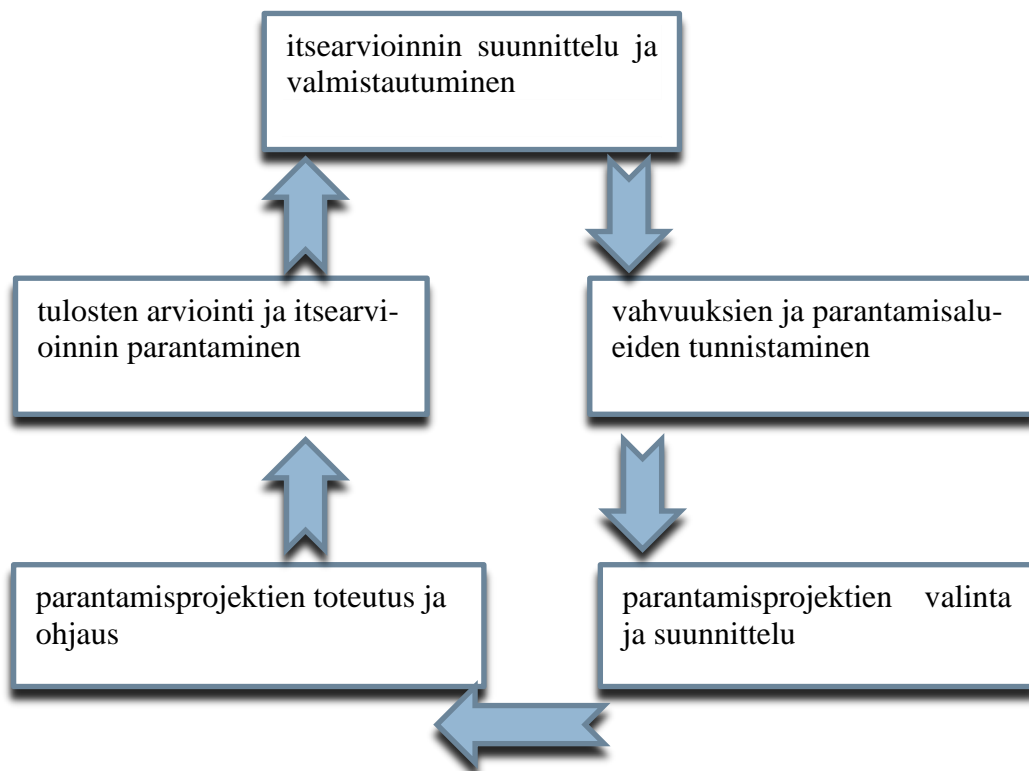
Lecklin (2006, 295–298) toteaa, että laatutoiminnan käynnistämiseksi on mietittävä erilaisia menetelmiä ja pyrkiä löytämään vastauksia, miten valita oikeat kehittämis-kohteet sekä miten viedä kehittämisprojekti onnistuneesti läpi. Yrityksen itsearviointi on hyvä apuväline parantamiskohteiden paikallistamisessa, arvioinnissa sekä valinnassa, joka perustuu laatupalkintomalleihin. Itsearviointi voidaan suorittaa monin eri tavoin, kevyin tapa on suorittaa pika-analyysi. Organisaation tai tulosityksikön johto ottaa kantaa ennalta laadittuihin kysymyksiin ja täydellinen arviointi saadaan osallistumalla laatupalkintokilpailuun.

Lecklinin (2006, 295–298) mukaan organisaatio voi laatia hakemuksen ja tehdä arvioinnin itse tai käyttää arvioijina ulkopuolisia konsultteja, vaikkei haluaisikaan itse osallistua kilpailuun. Kun itsearvioinnin käynnistää, on suunniteltava sen laajuus ja toteuttamistapa sekä suurissa yrityksissä arviointi voidaan suorittaa moniportaisena. Arviointi kannattaa aloittaa johtoryhmätasolta ja jatkaa tarpeen mukaan tulosityksikkö- ja tiimitasolle. Siihen voidaan sisällyttää kaikki laatupalkinnon osa-alueet tai valitut painopistealueet. Jos yritys ottaa kaikki alueet mukaan, vaatii se kovempaa valmistelua, mutta toisaalta tuloksena saadaan parempi yleisnäkemyks yrityksen laatutasosta.

Lecklin (2006, 295–298) kirjoittaa, että itsearvioinnin suorittamisesta on saatu positiivisia kokemuksia työseminaarina. Arvioinnin kohde, tavoite ja osallistujat sovitaan valmisteluvaiheessa. Työseminariin kannattaa osallistua koko johtoryhmän täydennettynä laadusta sekä kehityksestä vastaavilla asiantuntijoilla. Tiedonkeruu voidaan suorittaa pika-analyysin yhteydessä kysymyslomakkeilla tai nimetyt vastuuhenkilöt voivat valmistella eri osa-alueet. Menetelmä ja pelisäännöt esitellään työseminaarissa sekä arviointi suoritetaan alue kerrallaan. Seminaarin ohjaaja selvittää vielä arviointikohdan ydinkysymykset ja etukäteen kerätyt tiedot sekä valmisteltu

aineisto ovat pohjana keskusteluille ja arvioinnille. Tavoite on määrittää kuhunkin alueeseen liittyvät näytöt, vahvuudet sekä parantamiskohteet.

Lecklinin (2006, 295–298) mielestä suurin hyöty itsearvioinnissa saadaan parantamiskohteiden identifioinnilla. Jos kaikki vastuhenkilöt ovat läsnä työseminaarissa, voi kehitettävien asioiden tärkeysjärjestykseen ottaa kantaa sekä sopia jatkotoimenpiteistä. Esille tulevat parantamiskohteet ovat yleensä eritasoisia ja –merkityksellisiä sekä osa niistä voidaan toteuttaa helposti yksikön tai tiimin sisäisenä toimenpiteenä, ja osa vaatii laajan kehitysprojektin perustamista. Työseminari jatkotyöskentelyä varten suositellaan perustamaan työryhmä, joka yhdistelee, lajittelee sekä priorisoi syntyneet ideat. Parantamiskohteet, jotka valitaan, toteutetaan erillisinä projekteina. Kuviossa 4 käydään läpi itsearviointiprosessia.



Kuvio 4. Itsearviointiprosessi (Lecklin 2006, 296).

Seppänen-Järvelä ja Vataja (2009, 103–104) kertovat, että ITE-menetelmä on kehitetty Suomen Sairaalaliitossa 1990-luvun alussa ja kehittäminen jatkui Suomen Kuntaliiton sosiaali- ja terveysyksikössä yhteistyössä Stakesin ja käyttäjäyhteisöjen

kanssa. Menetelmä päivitettiin 2000-luvun vaihteessa vastaamaan paremmin käyttäjien tarpeita sekä laadunhallinnan yleisiä vaatimuksia. Menetelmää hyödynnetään usein laadunhallinnan kehittämistarpeiden tunnistamiseen sekä luodaan sen avulla tavoitteita omalle työskentelylle ja se auttaa pääsemään alkuun sekä saamaan kiinni laadusta. Menetelmässä nostetaan esille asiat, joiden pitäisi olla kunnossa toimivassa organisaatiossa.

Seppänen-Järvelä ja Vataja (2009, 103–104) korostavat, että ITE-ajattelutavassa henkilöstö arvioi ja parantaa itse oman palvelutoimintansa laatua ja esimies saa kuvan siitä, mitä laadusta sekä asioiden hoitamisesta yksikössä ajatellaan. Menetelmä toimii usein ensi askeleena koko yksikön valmentajana kohden järjestelmällistä laadunhallintaa ja tarjoaa myös mallin yhdistää laadun kehittäminen vuosittaiseen toiminnan suunnittelu- sekä kehittämisrytmiin. Menetelmä tarjoaa mahdollisuuden kehittää toiminnan ja palvelun laatua oman asiakaskunnan, työyhteisön ja toimintaympäristön tarpeista sekä vaatimuksista, ottaen huomioon käytettävissä olevat resurssit. Menetelmä perustuu yleisesti hyväksyttyyn näkemykseen laadunhallinnan painoalueista ja antaa rungon laadunhallintaan sekä laadunhallintajärjestelmän dokumentointiin.

Teboul (2006, 98) on sitä mieltä, että jatkuvan dynaamisen kehityksen kannalta laatuun vaikuttavat kolme lähestymistapaa, jotka ovat asioiden oikein tekeminen, tekojen oikein tekeminen sekä prosessien ja organisoinnin yhdistäminen saumattomaksi kokemukseksi. Asioiden tekeminen oikein kuvaa tuotteiden yhdenmukaisuutta, asiakastyytyväisyyttä kuvataan oikeiden asioiden tekemisellä ja prosessien sekä organisoinnin yhdistämisellä kuvataan prosessien uudelleen suunnittelua. On tärkeää, että nämä kolme lähestymistapaa yhdistetään kokonaisuudeksi.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Määrällinen tutkimus

Tutkimus on toteutettu kyselytutkimuksena, jossa käytettiin monivalinta- ja avoimia kysymyksiä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää sisäisten asiakkaiden käsitystä palvelun laadusta ja tuottaa kehittämisohdotuksia tuloksista sihteeriyksikölle. Tutkimus on toteutettu empiirisenä tutkimuksena, jossa käytetään kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Menetelmään päädyttiin suuren vastaajamäärän vuoksi. Heikkilän (2014, 16–17) mukaan kvantitatiiviseen tutkimukseen tarvittavat tiedot voidaan kerätä erilaisista muiden keräämistä tilastoista, rekistereistä, tietokannoista tai kerätä tiedot itse. Itse kerättävässä tiedossa on tutkimusongelman perusteella päätettävä, mikä on kohderyhmä ja tiedonkeruumenetelmä, joka sopii tilanteeseen parhaiten. Tutkittavan asian luonne, tavoite, aikataulu ja budjetti vaikuttavat tiedonkeruumenetelmän valintaan. Suunnitelmallista kysely- tai haastattelututkimusta kutsutaan survey-tutkimukseksi, joka on tehokas ja taloudellinen tapa kerätä tietoa silloin, kun tutkittavia on paljon. Aineisto kerätään tutkimuslomaketta apuna käyttäen.

Ojasalo ym. (2014, 40-41) toteavat, että kysely sopii tilanteisiin, joissa tutkittava aihealue tunnetaan jo hyvin, mutta halutaan varmistua sen todellisuudesta. Kehittämistyössä kysely sopii esim. lähtötilanteen selvittämiseen tai loppuvaiheessa kehittämistyössä saavutettujen tulosten arviointiin ja kyselylomakkeessa kysytään usein samaa asiaa samalla tavalla isolta joukolta. Kysely tehdään paperisena tai sähköisellä lomakkeella tai puhelimitse, jolloin haastattelija täyttää lomakkeen. Suunnittelussa on monia vaiheita ja aluksi on mietittävä tarkkaan, mitä tietoa tarvitaan. Analysointivaihe on myös suunniteltava huolellisesti jo ennen kyselyn toteuttamista.

Ojasalon ym. (2014, 121) mielestä kyselyn heikkoutena pidetään tuotetun tiedon pinnallisuutta ja sitä, ettei pystytä arvioimaan, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen tai miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat vastaajien mielestä tai miten tietoisia he ovat yleensä tutkitusta aiheesta tai miten he ovat perehtyneet siihen. Vakiotulkinnan mukaan kuitenkin kvantitatiivisella menetelmällä saadaan pinnallista, mutta luotettavaa tietoa.

Heikkilän (2014, 24) mukaan tutkijan on rajattava tutkimusongelmansa ja kerättävä rakennusaineita viitekehystä varten. Tutkijan on mietittävä, mitkä teorian osa-alueet ovat oleellisia asian tutkimisen kannalta, tutkimukseen liittyvät käsitteet määritellään ja analysoidaan aiheesta aiemmin tehdyt tutkimukset. Tutkimusongelma ja siihen liittyvän teorian pohjalta rakennettu viitekehys ohjaavat tutkimuksen empiiristä työtä ja viitekehys yhdistää teoreettisen ja empiirisen osan ehjäksi kokonaisuudeksi. Tutkimustyön teoreettisen osan tavoitteeksi voidaan asettaa teoreettisen vastauksen saaminen tutkimuskysymykseen. Selittävässä tutkimuksissa esitetään usein teorian pohjalta hypoteeseja eli perusteltuja olettamuksia, joiden paikkansa pitävyyttä empiirisesti tutkitaan. Viitekehys ohjaa aineiston keräämistä, tutkimustulosten analysointia, tulkintaa ja jäsentää tutkimustulosten raportointia.

Sihteeriyskikön palvelun laadusta ei ole aiemmin tehty tutkimusta ja koska otanta oli sen verran suuri, päädyttiin tutkimus tekemään määrällisenä. Kyselyä voidaan hyödyntää kehittämistyössä saavutettujen tulosten arviointiin ja se on hyödyllinen tuodessaan uutta tietoa sisäisten asiakkaiden kokemasta palvelun laadusta. Heikkilän (2014, 30) mukaan tutkimuksen pitää olla hyödyllinen ja käyttökelpoinen, jotain uutta tuova relevantti. Kun sen aihe suuntautuu tärkeiksi koetuille ongelma-alueille, niin on helpompi saada aikaan hyödyllinen tutkimus kuin tutkia jotain epäoleellista. Hyödyllisyyteen vaikuttaa myös tutkimusmenetelmä ja erilaisilla aineiston keräämis- ja käsittelymenetelmillä saadaan samastakin kohteesta erityyppistä tietoa.

3.2 Kyselylomakkeen rakentaminen

Opinnäytetyö alkoi kysymysten suunnittelulla sisäisille asiakkaille. Yksikön palveluesimies oli suunnitellut alustavasti kysymyksiä, joita muokattiin SERVQUAL-menetelmää apuna käyttäen sopiviksi. Kliinisen sihteerityön yksikkö ei ollut aikaisemmin tehnyt kyselytutkimusta palvelun laadusta. Kysely toteutettiin Webropolia apuna käyttäen ja vastausaikaa oli kuukausi. Aineisto purettiin SPSS-ohjelmalla. Kysely tehtiin ylilääkäreille/osastonylilääkäreille ja osastonhoitajille, jotka toimivat osaston-sihteeerien yhteistyökumppaneina. Kysely testattiin kahdella osastonhoitajalla ennen varsinaista jakelua.

Heikkilän (2014, 45–47) mielestä tutkimuslomake on kysely- ja haastattelututkimuksen olennainen tekijä. Kyselylomakkeen suunnittelu edellyttää kirjallisuuteen tutustumista, tutkimusongelman miettimistä ja täsmentämistä, käsitteiden määrittelyä sekä tutkimusongelman valintaa. Kyselylomaketta suunniteltaessa on otettava huomioon, miten aineisto käsitellään. Tutkimuksen tavoite täytyy olla selvillä, ennen kuin kyselylomakkeen laatiminen aloitetaan ja tutkijan pitää tietää, mihin kysymyksiin hän etsii vastauksia. On myös varmistettava, että tutkittava asia saadaan selvitettyä kyselylomakkeen avulla. Kyselylomakkeen ulkonäön perusteella vastaaja päättää, vastaako hän kyselyyn. Kysely- ja haastattelututkimuksissa on usein mukana joitakin avoimia kysymyksiä, jossa yleensä näitä rajataan vastaajan ajatusten suuntaan.

Kyselylomake (liite 1) pyrittiin tekemään mahdollisimman selkeäksi ja helppoluiseksi, jolloin siihen vastaaminen ei veisi kauaa aikaa. Kyselylomake koostuu kahdestatoista kysymyksestä. Kysymyksissä 1–3 kysytään ensimmäiseksi vastaajien taustatietoja kuten vastaajan ikä, yksikkö ja ammatti. Sitten kysymyksissä 4–5 osastonsihteereiden lukumäärä yksikössä ja vastaajan on mainittava kolme tärkeintä tehtävää, mitä sihteeriyksikkö tuottaa hänen yksikössään. Kysymyksissä 6–10 edetään monivalintakysymyksiin, joissa käsitellään SERVQUALin mukaisesti viittä eri tekijää palvelun laatuun liittyen ja kysymyksiin vastataan asteikolla täysin eri mieltä–täysin samaa mieltä. Ensimmäinen monivalintakysymys koskee fyysisiä tiloja/konkreettista ympäristöä, toisena käsitellään luotettavuutta, kolmantena halukkuutta/ystävällisyyttä/reagointialttiutta, neljäntenä tietotaitoa/vaikuttavuutta ja viidentenä empaattisuutta. Kyselylomakkeen loppuun on laitettu avoimia kysymyksiä kaksi, jossa vastaaja voi antaa oman kehitysideansa sihteeriyksikön toimintaan ja digitalisointiin vastaamalla kysymyksiin 11–12.

3.3 Tutkimuksen toteutus

Kysely lähetettiin lokakuussa 2019 sähköpostilla ylilääkäreille, osastonylilääkäreille ja osastonhoitajille, jossa oli saate ja linkki Webropoliin. Kysely lähetettiin 80 osastonhoitajalle, 56 ylilääkärille ja 83 osastonylilääkärille eli yhteensä 219 henkilölle, josta vain 52 vastasi kyselyyn. Vastausaikaa annettiin ensin kolme viikkoa, mutta

syysloman vuoksi aikaa pidennettiin vielä viikolla. Vastausprosentti oli n. 24 % eli pieni siihen nähden, monelleko kysely lähetettiin. Pienen vastausprosenttiin voi olla syynä vastaajien kiireellisyys, aihe ei tuntunut tarpeeksi kiinnostavalta tai syysloma sekoitti vastausaikaa. Vaikka vastaajille annettiin lisää aikaa syysloman jälkeen, voi loman jälkeen tekemättömät työt viedä aikaa, eivätkä he ehtineet keskittymään enää kyselyyn.

Aineisto käsiteltiin SPSS 25-ohjelmistolla. Analysointimenetelminä käytettiin suorja jakaumia, keskiarvotestejä (t-testi) sekä varianssianalyysiä. Palvelun laadun osaluista muodostettiin summamuuttujat, joiden luotettavuutta arvioitiin Cronbachin Alphan avulla. Tämä on paljon käytetty tunnusluku reliabiliteetin mittaamiseksi. Cronbachin Alphalla mitataan mittarin konsistenssia eli yhtenäisyyttä ja se lasketaan muuttujien välisten keskimääräisten korrelaatioiden ja väittämien lukumäärän perusteella. Sitä yhtenäisempi mittarin katsotaan olevan, mitä suurempi Cronbachin Alphan arvo on (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, [viitattu 16.1.2020]).

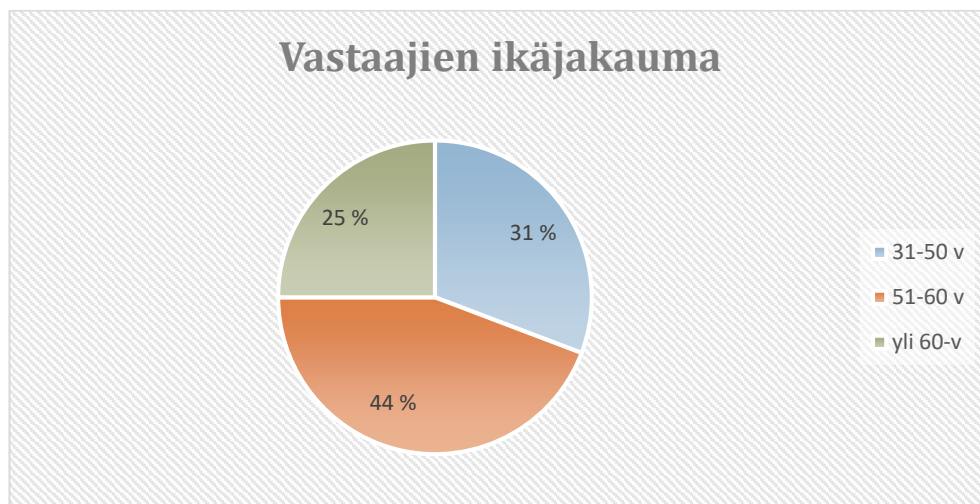
Tilastollisen merkittävyyden tulkitsemiseen käytettiin p-arvoa, joka on tilastollisesti melkein merkitsevä, jos $p < 0,05$, merkitsevä, jos $p < 0,01$ ja erittäin merkitsevä, jos $p < 0,001$. Heikkilän (2014, 184) mukaan merkitsevyystaso eli riskitaso kertoo, kuinka suuri riski on, että saatu ero tai riippuvuus johtuu sattumasta. Merkitsevyystasosta käytetään lyhennettä p (probability) ja ohjelman tulosteissa Sig, joka mittaa tehdyn johtopäätöksen tilastollista luotettavuutta eli todennäköisyyttä tehdä virheellinen johtopäätös, kun H hylätään. Tämä tarkoittaa todennäköisyyttä saada kyseinen tai sitä harvinaisempi tulos silloin, kun nollahypoteesi on voimassa.

4 KYSELYN TULOKSET

Kyselyn tulokset käydään läpi siten, että ensin katsotaan taustamuuttujat, kysymykset 1–3. Sitten monivalintakysymykset 5–10, joista kysymyksissä 6–10 käsitellään palvelun laatua SERVQUAL-menetelmän palvelun laadun osatekijöitä apuna käyttäen. Seuraavaksi tarkastellaan palveluominaisuuksien luotettavuutta ja lopuksi käsitellään avoimet kysymykset 4 ja 11–12.

4.1 Taustamuuttujat

Kyselyn ensimmäiseksi taustamuuttujaksi valittiin ikä (kysymys nro 1), jossa ja-kaumat olivat alle 20 vuotta, 21–30 vuotta, 31–40 vuotta, 41–50 vuotta, 51–60 vuotta ja yli 60-vuotiaat. Koska vastaajista ei löytynyt alle 31-vuotiaita ja 31–40-vuotiaita oli vain viisi kappaletta, yhdistettiin nämä samaan luokkaan 31–50-vuotiaiden kanssa. Otanta oli melko tasainen ja vastaajat koostuvat yli 30-vuotiaista ja alla kuvio 5 nähdään tarkemmin muutoksen jälkeen vastaajien lukumäärä ikäjakauman mukaan prosentteina.

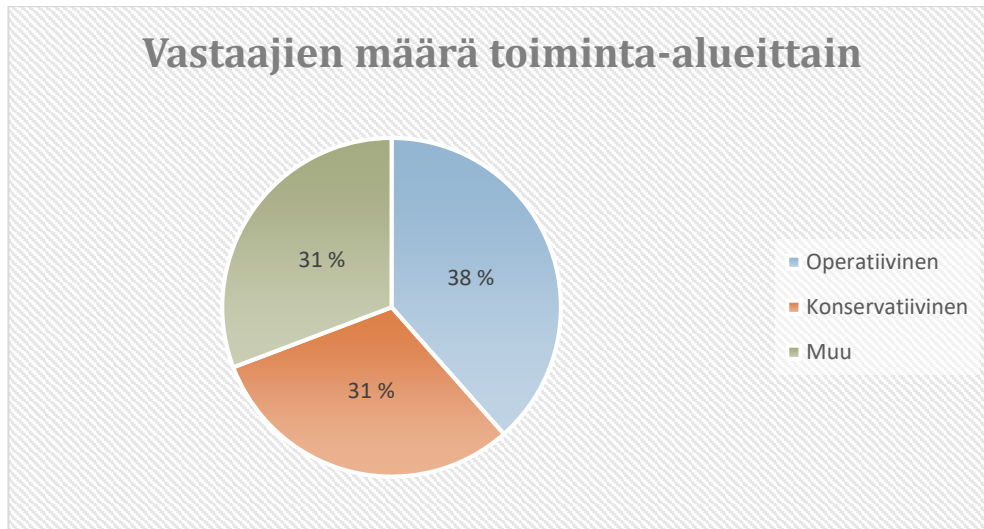


Kuvio 5. Vastaajien ikäjakauma.

Toisena taustamuuttujana oli yksiköt (kysymys nro 2), joista oli myös melko tasainen otanta ja vastaajat valitsivat oman yksikkönsä valikosta. Luettelossa oli valittavissa dialyysi, ensihoitopalvelu, fysiatria, fysiologia ja isotooppitutkimusyksikkö, geriatria, ihotaudit, keuhkosairaudet, kirurgia, kliininen kemia, kliininen mikrobiologia, korva-

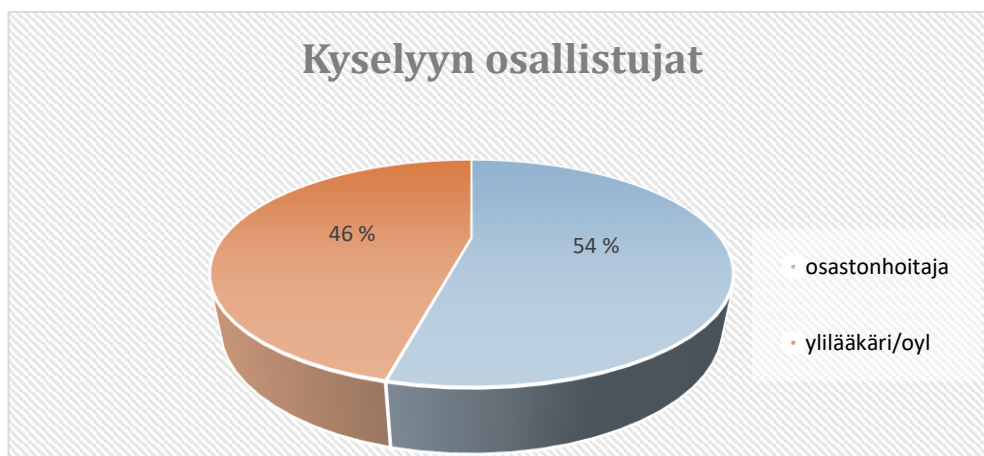
nenä- ja kurkkutaudit, kuntoutus, lastenpsykiatria, lastentaudit, leikkaus ja anestesia, naistentaudit ja synnytys, neurologia/hengityshalvausyksikkö/hematologia/syöpätaudit, nuorisopsykiatria, ortopedia, patologia, päiväkirurgia, päivystys, radiologia, Seinäjoen mielenterveyskeskus, silmätaudit, sisätaudit, suu- ja leukasairaudet, sydäntutkimusyksikkö, sydän ja munuaisosasto A32, syömishäiriöyksikkö, tehostettu hoito, työlääketiede, urologia, vatsataudit tai sai valita jonkun muun yksikön, joka ei löytynyt valikosta. Muiksi yksiköiksi vastaajat olivat valinneet aikuispsykiatrian poliklinikan, Alajärven psykiatrisen poliklinikan, konservatiivisen toiminta-alueen, Kurikan psykiatrisen poliklinikan, neurofysiologian yksikön, psykiatrian, aikuispsykiatrian poliklinikan ja syöpätautien- ja hematologian poliklinikan.

Koska vastaajia oli todella vähän/ yksikkö (1–6 vastaajaa), yhdistettiin yksiköt toiminta-alueisiin: operatiivinen, konservatiivinen ja muu. Operatiiviseen toiminta-alueeseen laitettiin kirurgia, korva- nenä- ja kurkkutaudit, lastentaudit, leikkaus ja anestesia, naistentaudit ja synnytys, ortopedia, päiväkirurgia, silmätaudit, suu- ja leukasairaudet, sydäntutkimusyksikkö, tehostettu hoito, urologia ja vatsataudit. Konservatiiviseen toiminta-alueeseen laitettiin dialyysi, fysiatria, geriatria, ihotaudit, keuhkosairaudet, kuntoutus, neurologia/hengityshalvausyksikkö/hematologia/syöpätaudit, sisätaudit, sydän ja munuaisosasto A32 ja työlääketiede. Muuhun yksikköön tulivat päivystys, psykiatria ja sairaanhoidolliset palvelut kuten, fysiologia ja isotooppi-tutkimusyksikkö, kliininen kemia, kliininen mikrobiologia, patologia, radiologia, päivystys, ensihoitopalvelu, Seinäjoen mielenterveyskeskus, lastenpsykiatria, nuorisopsykiatria ja syömishäiriöyksikkö. Operatiiviselta alueelta vastaajia oli 20 henkilöä, konservatiiviselta alueelta 16 henkilöä ja muulta alueelta 16 henkilöä. Kuviosta 6 nähdään vastaajien määrä prosenttina toiminta-alueittain.



Kuvio 6. Vastaajien määrä toiminta-alueittain.

Kolmanneksi taustamuuttujaksi valittiin ammatti (kysymys nro 3), jossa vastaajina oli osastonhoitajat ja ylilääkärit/osastonylilääkärit. Osastonhoitajista 28 vastasi kyselyyn ja ylilääkäreistä/osastonylilääkäreistä 24. Alla olevasta kuviosta (kuvio 7) on nähtävissä, miten vastaajien ammattiryhmä on jakaantunut.



Kuvio 7. Kyselyyn osallistuneiden ammattiryhmien vastausprosentit.

4.2 Monivalintakysymykset

Monivalintakysymykset alkoivat sillä, että vastaajan piti valikosta 1–12 valita yksikönsä osastonsihteerien määrä (kysymys nro 5). Kysymykseen oli vastannut 49 henkilöä ja kolme jätti vastaamatta. Vastaajista 12 vastasi, että heillä on vain yksi osastonsihteerä, vastaajista 11 vastasi, että heillä on kaksi osastonsihteerä, kahdeksan vastaajaa oli merkinnyt kolme osastonsihteerä, seitsemällä vastaajalla on

neljä osastonsihtööriä, kahdella vastaajalla on viisi osastonsihtööriä, kolmella vastaajalla on kuusi osastonsihtööriä ja toisella kolmella vastaajalla on kahdeksan osastonsihtööriä, yhdellä vastaajalla on yhdeksän osastonsihtööriä, yhdellä 10 osastonsihtööriä ja yhdellä 12 osastonsihtööriä.

Alla taulukosta 2 nähdään tarkemmin, mistä yksiköistä vastaukset ovat tulleet. Joissakin yksiköissä, missä oli useampi vastaaja/ ammattiryhmä esiintyi eri osastonsihteerimääriä esim. aikuispsykiatrian poliklinikalla, samaa ammattiryhmää olevat toinen vastaajista oli laittanut, että yksi sihteeri löytyy yksiköstä ja toinen oli ilmoittanut kolme. Neurologia/hengityshalvausyksikkö/hematologia/syöpätautien alueelta löytyi eri ammattiryhmien kesken eroavaisuuksia, kaksi vastaajista oli ilmoittanut yksikönsä osastonsihteerimäärän kaksi kappaletta, kaksi oli vastannut kolme kappaletta ja yksi neljä kappaletta. Samoin tehostetussa hoidossa ammattiryhmät oli vastannut eri tavalla, toinen oli ilmoittanut osastonsihteerien määräksi kaksi ja toinen kolme. Myös urologialla osastonsihteerimäärä vaihteli ammattiryhmien mukaan, yksi vastaajista oli ilmoittanut osastonsihteerimäärän yksikössään kaksi kappaletta, toinen kolme kappaletta ja kolmas kuusi kappaletta. Samoin päivystyksessä eri ammattiryhmät oli vastannut eri tavalla, toinen vastasi, että yksikössä on kaksi osastonsihtööriä ja toinen neljä.

Sisätautien alueella eri ammattiryhmät vastasivat siten, että yksi vastasi kuusi osastonsihtööriä olevan yksikössä, kaksi samaa ammattiryhmää vastasi, että kaksi kappaletta ja yksi vastasi, että 12 kappaletta, kaksi ei vastannut kysymykseen mitään. Korva- nenä- ja kurkkutaudeilla kaksi eri ammattiryhmää vastasi molemmat, että neljä osastonsihtööriä löytyy yksiköstä, mutta yksi vastasi, että kolme. Vatsataudeilla kaksi eri ammattiryhmää vastasi yksikössään olevan neljä osastonsihtööriä ja yksi vastasi, että kolme. Keuhkosairaudet vastasivat myös eri tavalla siten, että toinen ammattiryhmä ilmoitti osastonsihteerin määräksi neljä ja toinen yksi. Silmättaudeilla oli myös eri ammattiryhmien kesken eroja, toinen vastasi yksikössä olevan kahdeksan osastonsihtööriä ja toinen 10. Lastentaudeilla samaa ammattiryhmää olevat vastasi toinen kahdeksan osastonsihtööriä yksikössä ja toinen yhdeksän.

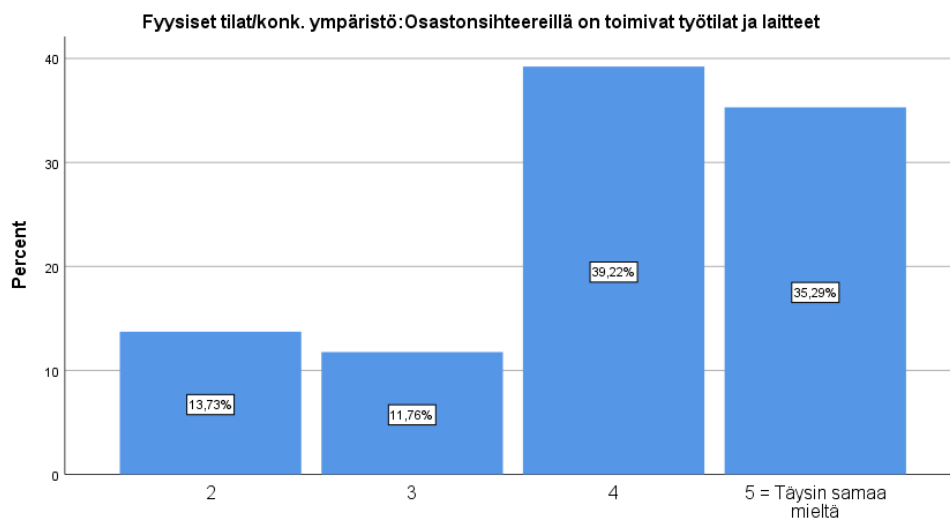
Taulukko 2. Vastaajien jakautuminen yksiköittäin

Yksikkö	Vastaajien lukumäärä	Osastonsihteereiden määrä yksikössä
dialyysi, ihopkl, psyk., aik.psyk.,Kurikan psyk.pkl, keuhkopkl, nuorisopsyk.pkl, Sydy	12	1
neurofysiologia, Alajärven psyk.pkl, kirurgia, neurologia/heng.halv.yks./hematologia/syöpätaudit, ortopedia, päivystys, sisätaudit, tehovalvonta, urologia	11	2
aikuispsyk.pkl, korvanä ja kurkkutaudit, leikkaus ja anestesia, neurologia/hengitys-halv.yks/hematologia/syöpätaudit, tehovalvonta, urologia, vatsataudit	8	3
Syöpätaudit/hematologia, keuhkosairaudet, korva-, nenä- ja kurkkutautienpkl, päivystys, vatsataudit	7	4
klininen kemia, naisten taudit ja synnytys	2	5
urologia, sisätaudit, fy-siatria	3	6
silmätaudit, radiologia, lastentaudit	3	8
lastentaudit	1	9
silmätaudit	1	10
sisätaudit	1	12

4.2.1 Fyysiset tilat

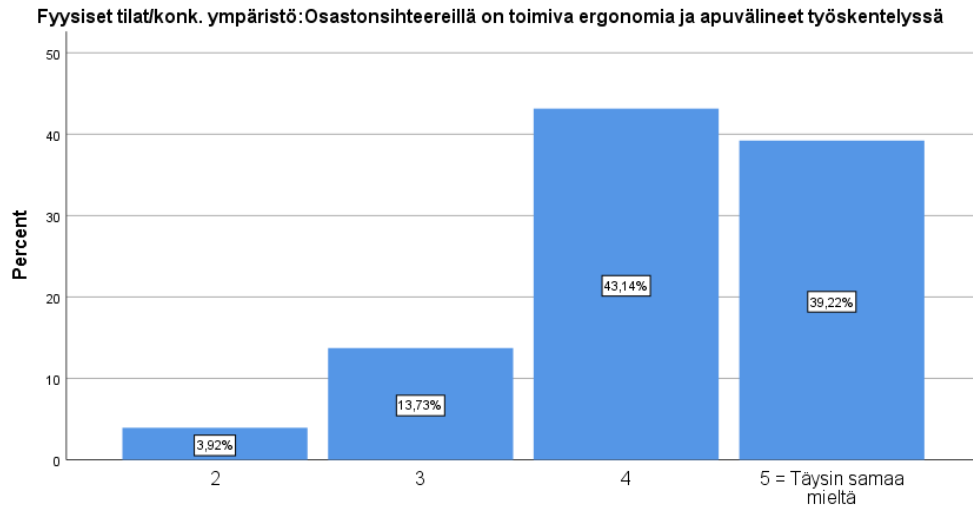
Toisessa monivalintakysymyksessä (kysymys nro 6) vastaajilta kysyttiin osastonsihteereiden fyysisiä tiloja, joissa kysymykset olivat seuraavat: osastonsihteereillä

on toimivat työtilat ja laitteet, ergonomia ja apuvälineet sekä tekstinkäsittelyssä etätyö on joustavaa ja se on helpottanut sihteerityötä. Vastaaajat valitsivat vastaukset asteikolta 1–5, täysin eri mieltä - täysin samaa mieltä. Ensimmäiseen kysymykseen oli vastannut 51 henkilöä, joista seitsemän oli antanut asteikolla kaksi eli melkein eri mieltä, kuusi vastaajista oli vastannut kolme eli ei ollut täysin eri mieltä, mutta ei täysin samaakaan mieltä. 20 henkilöä oli valinnut asteikolta neljä eli oli melkein samaa mieltä ja 18 henkilöä oli valinnut asteikolta viisi eli ollut täysin samaa mieltä. Alla olevasta kuviosta 8 näkyy, että esimiehet kokevat suuremmaksi osaksi osastonsihteeireillä olevan toimivat työtilat ja laitteet.



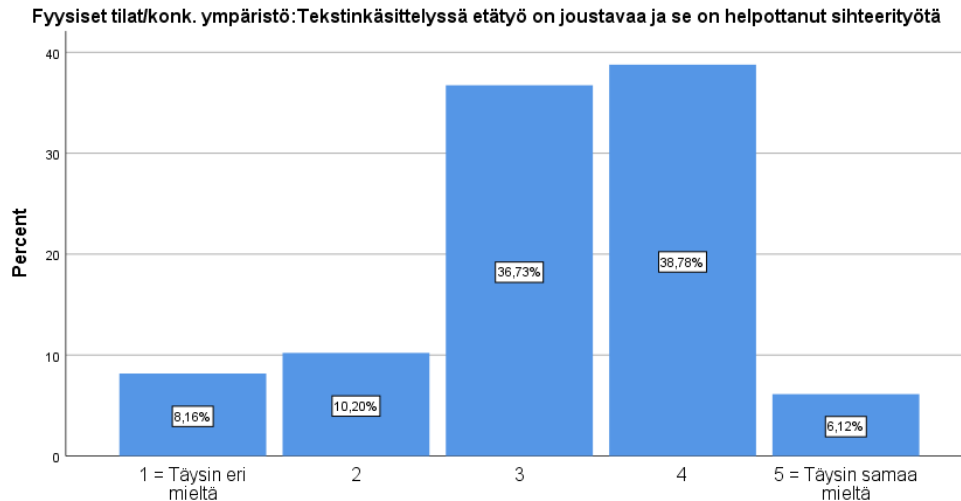
Kuvio 8. Osastonsihteeireiden työtilat ja laitteet.

Toisessa fyysisiin tiloihin liittyvässä kysymyksessä vastaajia oli 51 ja kysymykset koskivat osastonsihteeireiden toimivaa ergonomiaa ja apuvälineitä työskentelyssä. Vastaukset jakaantuivat seuraavasti: kaksi vastaajista valitsi valikosta kaksi eli oli melkein eri mieltä, vastaajista seitsemän valitsi numeron kolme eli ei ollut täysin eri mieltä, mutta ei täysin samaakaan mieltä. Vastaajista 22 valitsi asteikolta neljä eli oli melkein samaa mieltä ja vastaajista 20 oli täysin samaa mieltä, että ergonomia ja apuvälineet olivat osastonsihteeireillä kunnossa. Kuviosta 9 nähdään vielä prosentuaalisesti, miten suurin osa esimiehistä kokevat, että osastonsihteeireiden ergonomia ja apuvälineet ovat kunnossa.



Kuvio 9. Osastonsihteereiden ergonomia ja apuvälineet.

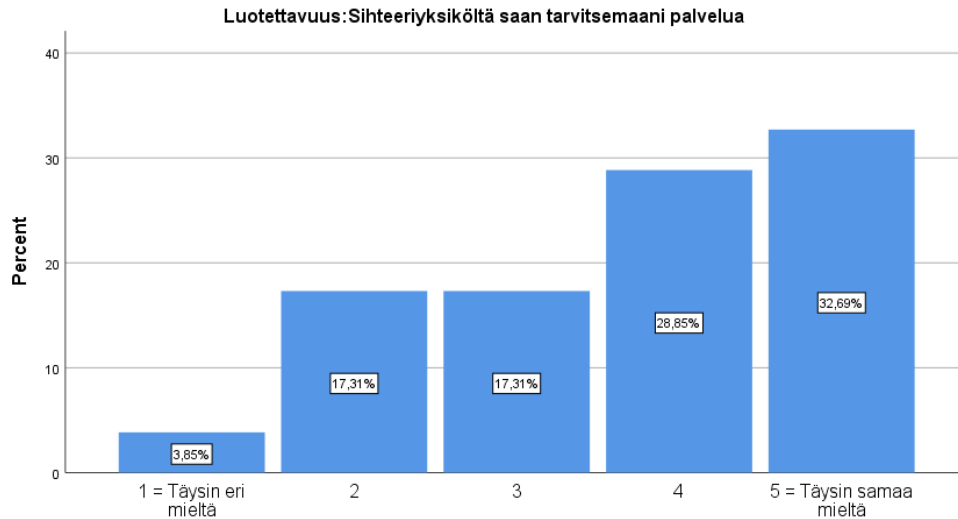
Kolmannessa kysymyksessä, joka koski fyysisiä tiloja, tekstinkäsittelyssä etätyö on joustavaa ja se on helpottanut sihteerityötä. Vastaajia oli 51, joista kaksi oli antanut asteikolla nolla eli eivät koe lainkaan, että tekstinkäsittelyn etätyö olisi joustavaa tai helpottanut sihteerityötä. Neljä vastaajista oli valinnut asteikolta yksi eli oli täysin eri mieltä. Viisi vastaajista oli valinnut asteikolta kaksi eli oli melkein eri mieltä asiasta. 18 vastaajista oli valinnut asteikolta kolme eli ei ollut täysin eri mieltä, mutta ei myöskään täysin samaa mieltä. 19 vastaajista valitsi asteikolta neljä eli oli melkein samaa mieltä. Vastaajista vain kolme oli täysin samaa mieltä, että tekstinkäsittelyssä etätyö on joustavaa ja helpottanut sihteerityötä. Kuviosta 10 nähdään, etteivät esimiehet ole kovin tyytyväisiä tekstinkäsittelyn etätyöhön tai sen joustavuuteen tai että se olisi helpottanut sihteerityötä. Yli puolet vastaajista ilmaisee tyytymättömyyttään asiaan.



Kuvio 10. Tekstinkäsittelyn etätyön joustavuus ja työn helpottaminen.

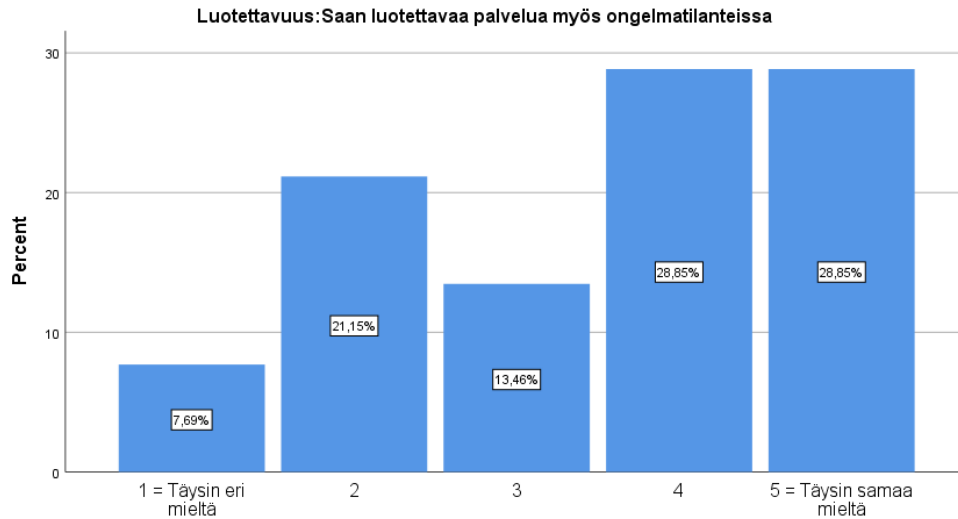
4.2.2 Luotettavuus

Kolmannessa monivalintakysymyksessä käsitellään luotettavuutta (kysymys nro 7), jossa osatekijät ovat: sihteeriyksiköltä saan tarvitsemaani palvelua, saan luotettavaa palvelua myös ongelmatilanteissa, saan hyvää palvelua juuri oikeaan aikaan eli silloin, kun sitä tarvitsen ja koen, että pyytämäni asiat ovat tehty oikein, sihteeriyksikkö tarjoaa palveluja sovituksessa ajassa ja osastonsihteerit tekevät selkeitä merkintöjä potilastietojärjestelmään. Ensimmäisessä kysymyksessä, sihteeriyksiköltä saan tarvitsemaani palvelua, vastaajia oli 52. Kaksi henkilöä oli valinnut asteikolta yksi eli oli täysin eri mieltä, yhdeksän vastaajista valitsi numeron kaksi eli oli melkein eri mieltä, toiset yhdeksän valitsi asteikolta kolme eli ei osannut sanoa, oliko täysin eri mieltä tai täysin samaa mieltä. 15 vastaajaa valitsi asteikolta neljä eli oli melkein samaa mieltä ja 17 vastaajaa valitsi numeron viisi eli oli täysin samaa mieltä asiasta. Kuviosta 11 nähdään vastaajien jakauma tarvitsemansa palvelun osalta.



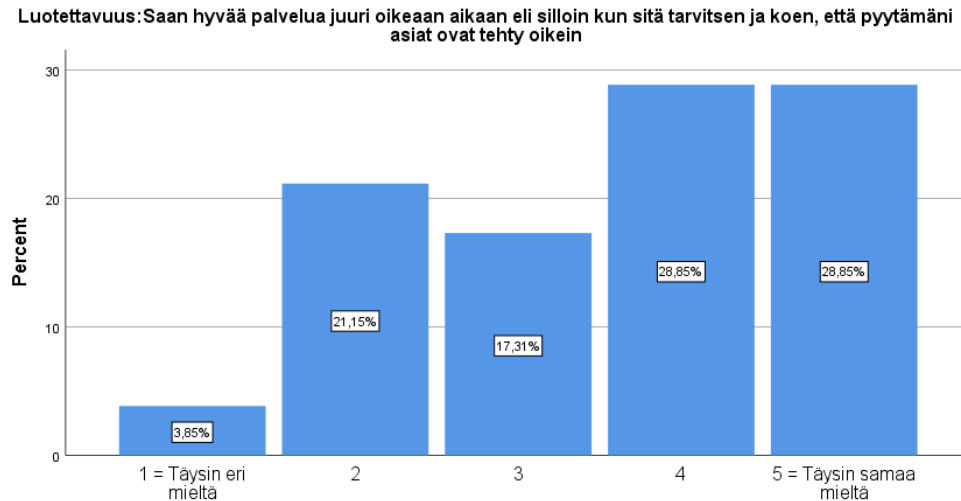
Kuvio 11. Sihteeriyksiköltä koettu palvelu.

Toisessa kysymyksessä luotettavuuteen liittyen käsitellään sitä, saadaanko luotettavaa palvelua myös ongelmatilanteissa. Tähän vastasi kaikki eli 52 henkilöä, joista neljä oli täysin eri mieltä, 11 henkilöä valitsi asteikolta kaksi eli oli melkein eri mieltä, seitsemän vastaajista ei osannut sanoa, onko täysin eri mieltä tai täysin samaa mieltä. 15 henkilöä valitsi asteikolta neljä eli oli melkein samaa mieltä ja toiset 15 henkilöä valitsi numeron viisi eli oli täysin samaa mieltä siitä, että saivat luotettavaa palvelua myös ongelmatilanteissa. Kuviosta 12 nähdään, miten vastaajista reipas puolet ovat tyytyväisiä eli kokevat saavansa sihteeriyksiköltä luotettavaa palvelua myös ongelmatilanteissa, 28,9 % ei koe tyytyväisyyttä ja 13,5 % vastaajista ei osannut ottaa selvää kantaa asiaan.



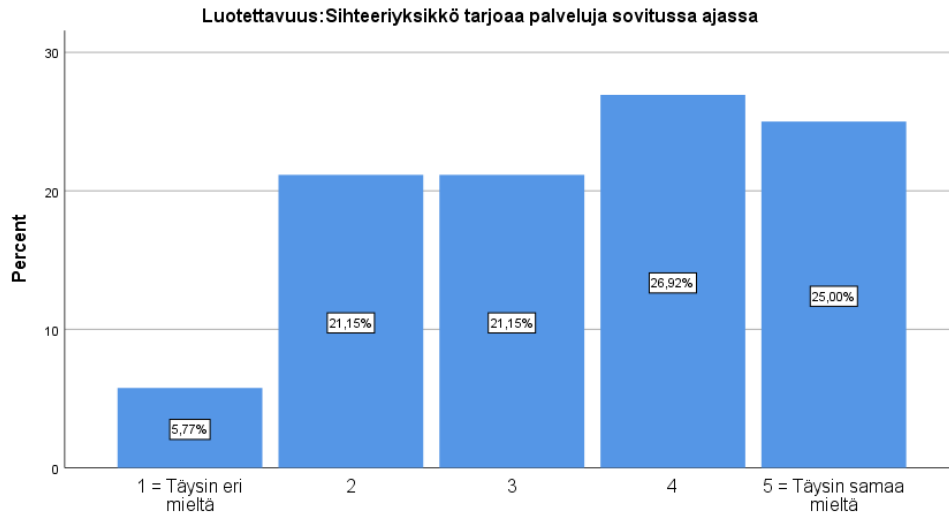
Kuvio 12. Palvelun luotettavuus ongelmatilanteissa.

Kolmannessa kysymyksessä liittyen luotettavuuteen, kysyttiin saavatko vastaajat hyvää palvelua juuri oikeaan aikaan eli silloin, kun sitä tarvitsevat ja kokevatko, että pyytämät asiat on tehty oikein. Vastaajia oli yhteensä 52, joista kaksi valitsi ykkös-vaihtoehdon eli oli täysin eri mieltä, 11 vastaajaa valitsi kakkosvaihtoehdon eli oli melkein eri mieltä, toiset 11 vastaajaa valitsi kolmosvaihtoehdon eli ei osannut sanoa, onko täysin eri mieltä tai täysin samaa mieltä, ottivat neutraalin kannan. 14 henkilöä valitsi vaihtoehdon neljä eli oli melkein samaa mieltä ja 13 vastaajaa valitsi numeron viisi eli oli täysin samaa mieltä siitä, että saavat hyvää palvelua juuri oikeaan aikaan. Kuten kuviosta 13 nähdään yli puolet vastaajista kokevat saavansa hyvää palvelua juuri oikeaan aikaan eli silloin kun sitä tarvitaan ja kokevat, että pyytämät asiat on tehty oikein.



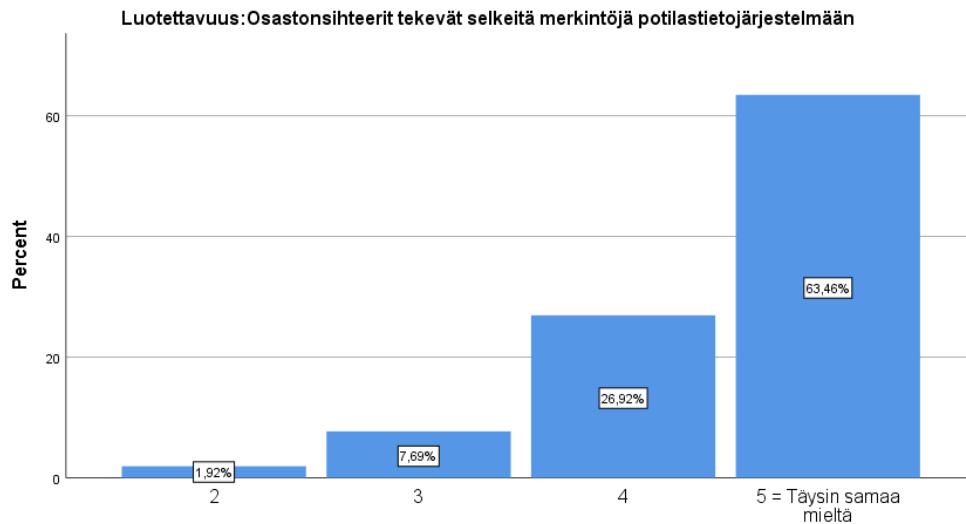
Kuvio 13. Vastaajien mielipide palvelun oikea-aikaisuudesta.

Luotettavuuden neljännessä kysymyksessä käsitellään sihteeriyksikön tarjoamia palveluja sovitussa ajassa. Vastaajia tähän kysymykseen oli yhteensä 52, joista kolme valitsi valikosta yksi eli oli täysin eri mieltä, 11 henkilöä valitsi numeron kaksi eli oli melkein eri mieltä, toiset 11 henkilöä valitsi numeron kolme eli ei osannut ottaa kunnolla asiaan kantaa. 14 henkilöä valitsi valikosta neljä eli oli melkein samaa mieltä ja 13 henkilöä valitsi numeron viisi eli oli täysin samaa mieltä siitä, että sihteeriyksikkö tarjoaa palveluja sovitussa ajassa. Vähän reilu puolet ovat sitä mieltä, että sihteeriyksikkö pystyy tarjoamaan palveluja sovitussa ajassa, mutta vajaa toinen puoli piti sihteeriyksikköä suhteellisen hitaana. Kuviosta 14 vielä tarkemmat prosenttiosuudet vastausten jakaantumisesta.



Kuvio 14. Sihteeriyksikön tarjoamat palvelut sovitusajassa.

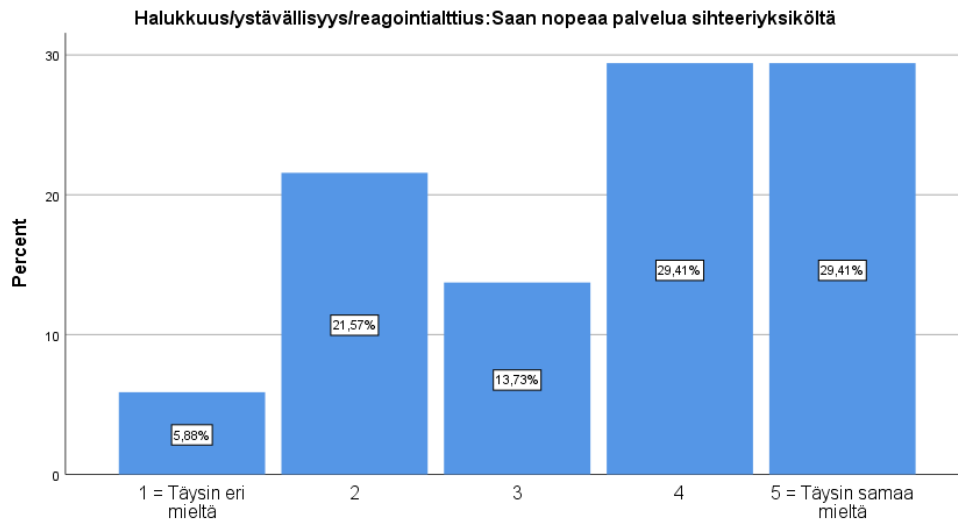
Viidennessä kysymyksessä, joka vielä kuuluu luotettavuuteen, käsitellään aihetta, tekevätkö osastonsihteerit selkeitä merkintöjä potilastietojärjestelmään. Kysymyksen vastaajia oli yhteensä 52, joista yksi valitsi valikosta numeron kaksi eli oli melkein eri mieltä asiasta, neljä vastaajaa valitsi numeron kolme eli ei ollut täysin eri mieltä, mutta ei myöskään täysin samaa mieltä. 14 henkilöä valitsi asteikolta numeron neljä eli oli melkein samaa mieltä ja 33 henkilöä valitsi valikosta numeron viisi eli oli täysin samaa mieltä siitä, että osastonsihteerit tekevät selkeitä merkintöjä potilastietojärjestelmään. Kuvio 15 nähdään, miten enemmistö vastaajista on selvästi sitä mieltä, että osastonsihteerit tuottavat selkeitä merkintöjä potilastietojärjestelmään.



Kuvio 15. Osastonsihteerien merkintöjen selkeys potilastietojärjestelmässä.

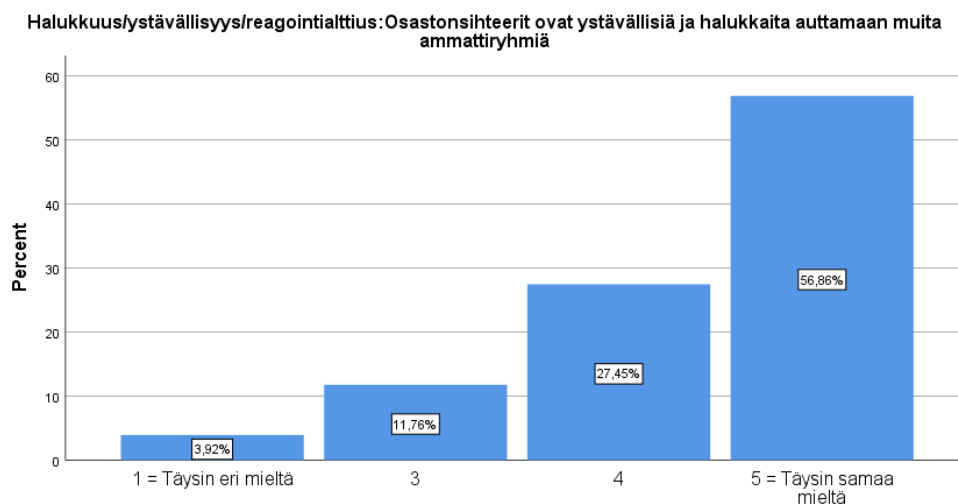
4.2.3 Halukkuus/ystävällisyys/reagointialttius

Neljännessä monivalintakysymyksessä käsitellään halukkuutta/ystävällisyyttä/reagointialttiutta (kysymys nro 8) ja kysymykset on jaettu seuraavasti: saan nopeaa palvelua sihteeriyksiköltä, osastonsihteerit ovat ystävällisiä ja halukkaita auttamaan muita ammattiryhmiä, saan tarvittaessa yhteyden sihteeriyksikön esimieheen/ tiimivastaavaan ja tekstinkäsittelystä saan nopeaa palvelua. Ensimmäisessä kysymyksessä käsitellään sihteeriyksikön palvelun nopeutta, johon vastasi 51 henkilöä. Kolme vastaajaa oli valinnut vaihtoehdon yksi eli oli täysin eri mieltä asiasta, 11 vastaajaa oli valinnut valikosta kakkosvaihtoehdon eli oli melkein eri mieltä, seitsemän vastaajaa oli valinnut kolmosvaihtoehdon eli ei ollut täysin eri mieltä, muttei myöskään täysin samaa mieltä. 15 vastaajaa oli valinnut nelosvaihtoehdon eli oli melkein samaa mieltä ja 15 vastaajaa valitsi viitosvaihtoehdon eli oli täysin samaa mieltä siitä, että saavat nopeaa palvelua sihteeriyksiköltä. Kuviosta 16 näkyy prosenttiosuudet, miten vastaajat kokivat nopean palvelun sihteeriyksikössä.



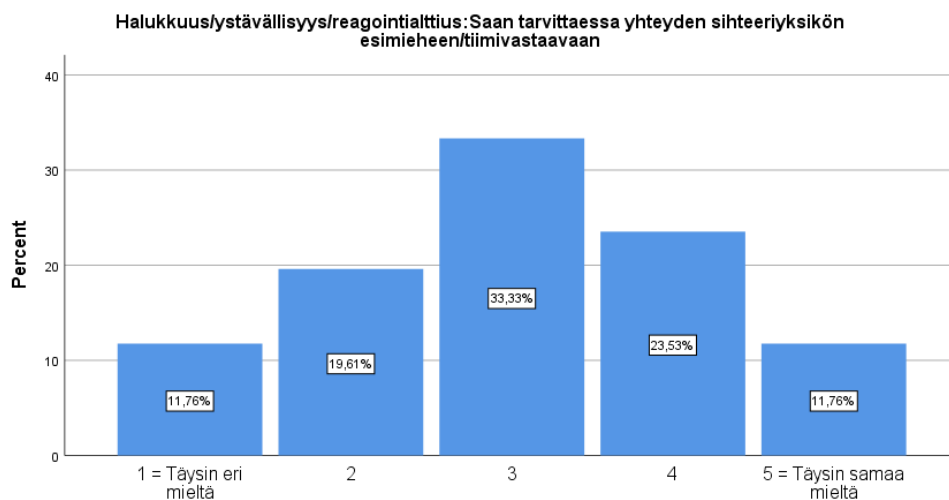
Kuvio 16. Sihteeriyksikön palvelun nopeus.

Aihealueessa halukkuus/ystävällisyys/reagointialttius toisessa kysymyksessä käsitellään osastonsihteerien ystävällisyyttä ja halukkuutta auttaa muita ammattiryhmiä. Vastaajia oli yhteensä 51, joista kaksi oli täysin eri mieltä, kukaan vastaajista ei valinnut kakkosvaihtoehtoa. Kuusi vastaajista valitsi vaihtoehdon kolme eli ei osannut ottaa selkeästi kantaa asiaan, 14 vastaajaa valitsi vaihtoehdon neljä eli oli melkein samaa mieltä ja 29 vastaajaa valitsi vaihtoehdon viisi eli oli asiasta täysin samaa mieltä. Kuviosta 17 nähdään vielä tarkemmin vastaajien jakautuminen.



Kuvio 17. Osastonsihteerien ystävällisyys ja halukkuus auttaa muita ammattiryhmiä.

Tämän palvelun laadun osatekijän kolmannessa kysymyksessä tarkastellaan vastaajien mielipiteitä, saan tarvittaessa yhteyden sihteeriyksikön esimieheen/tiimivastaavaan, jossa vastaajia oli yhteensä 51. Kuusi vastaajista valitsi valikosta numeron yksi eli oli täysin eri mieltä, 10 vastaajista valitsi numeron kaksi eli oli melkein eri mieltä. 17 vastaajaa ei osannut ottaa täysin kantaa asiaan eli valitsi numeron kolme. 12 vastaajaa valitsi numeron neljä eli oli melkein samaa mieltä ja kuusi vastaajaa valitsi numeron viisi eli oli täysin samaa mieltä. Suurin osa vastaajista koki, etteivät saa yhteyttä tarvittaessa yksikön esimiehiin, kuten kuviosta 18 näkyy. Ainoastaan n. 35 % oli tyytyväinen nykyiseen käytäntöön.



Kuvio 18. Vastaajien kokemus yhteys sihteeriyksikön esimiehiin.

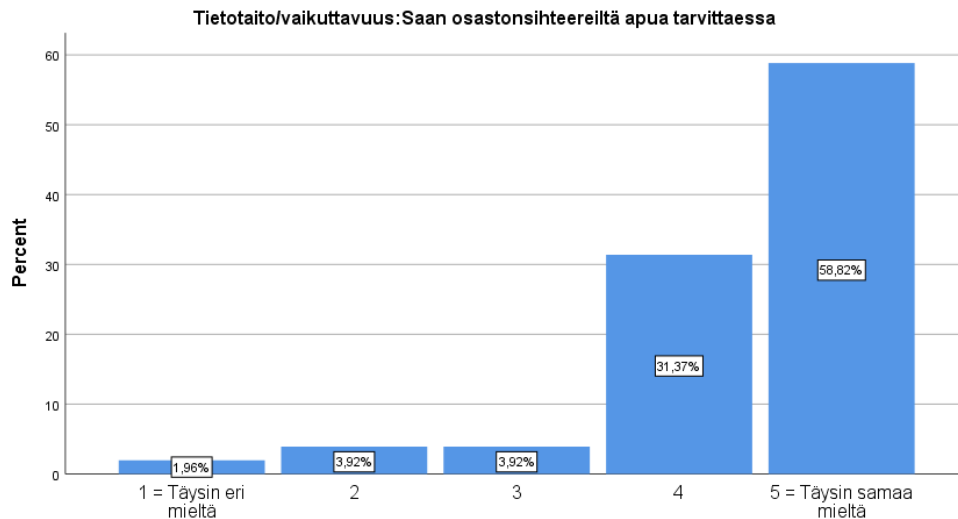
Neljäs kysymys käsittää tekstinkäsittelyn nopeaa palvelua, jossa vastaajia oli yhteensä 49. Kaksi vastaajista valitsi numeron yksi eli oli täysin eri mieltä, seitsemän vastaajista valitsi numeron kaksi eli oli melkein eri mieltä. Toiset seitsemän vastaajaa valitsi numeron kolme eli ei ollut täysin eri mieltä, muttei myöskään täysin samaa mieltä. 19 vastaajaa valitsi numeron neljä eli oli melkein samaa mieltä ja 14 vastaajaa valitsi numeron viisi eli oli täysin samaa mieltä siitä, että tekstinkäsittelystä saa nopeaa palvelua. Suurin osa vastaajista on tyytyväinen tekstinkäsittelyn nopeaan palveluun, mutta myös pientä tyytymättömyyttä on havaittavissa. Kuviosta 19 nähdään vielä vastauksien jakaantuminen tarkemmin.



Kuvio 19. Vastaajien kokema tekstinkäsittelyn nopeus.

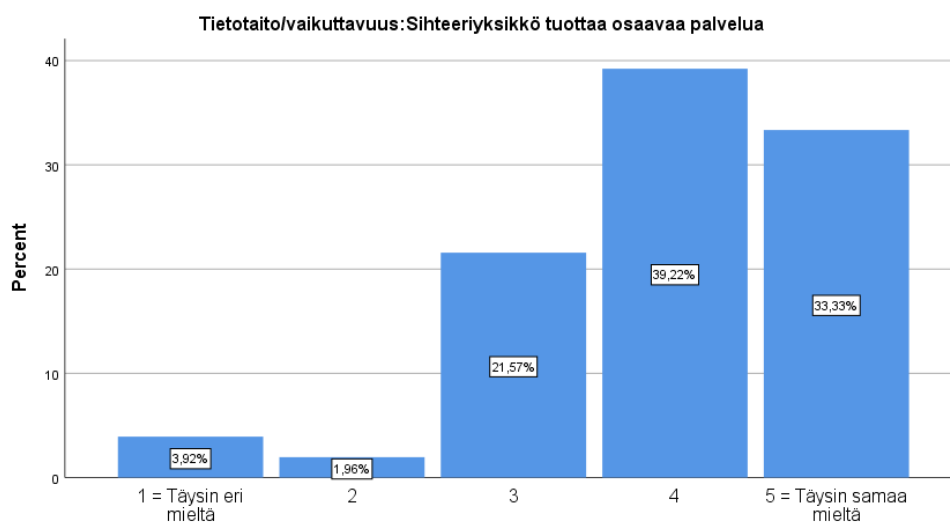
4.2.4 Tietotaito/vaikuttavuus

Viidennessä monivalintakysymyksessä käsitellään tietotaitoa/vaikuttavuutta (kysymys nro 9), joka sisältää kysymykset: saan osastonsihteereiltä apua tarvittaessa, sihteeriyksikkö tuottaa osaavaa palvelua ja sihteeriyksikkö informoi osastonsihteereiden sijaisuuksista sekä muista toimintamuutoksista. Ensimmäisessä kysymyksessä, saan osastonsihteereiltä apua tarvittaessa, vastaajia oli 51. Yksi vastaajista valitsi valikosta numeron yksi eli oli täysin eri mieltä, kaksi vastaajista valitsi vaihtoehdon kaksi eli oli melkein eri mieltä, kaksi vastaajista valitsi vaihtoehdon kolme eli eivät osanneet ottaa asiaan selkeästi kantaa. 16 vastaajista valitsi vaihtoehdon neljä eli oli melkein samaa mieltä ja 30 vastaajista valitsi vaihtoehdon viisi eli oli täysin samaa mieltä siitä, että saavat tarvittaessa apua osastonsihteereiltä. Tämän perusteella voidaan todeta, että suurin osa vastaajista ovat tyytyväisiä osastonsihteereiden apuun ja kokevat saavansa sitä tarvittaessa. Kuviosta 20 on nähtävissä, että melkein 90 % vastaajista on tyytyväisiä osastonsihteereiden osaamistasoon ja taitoihin.



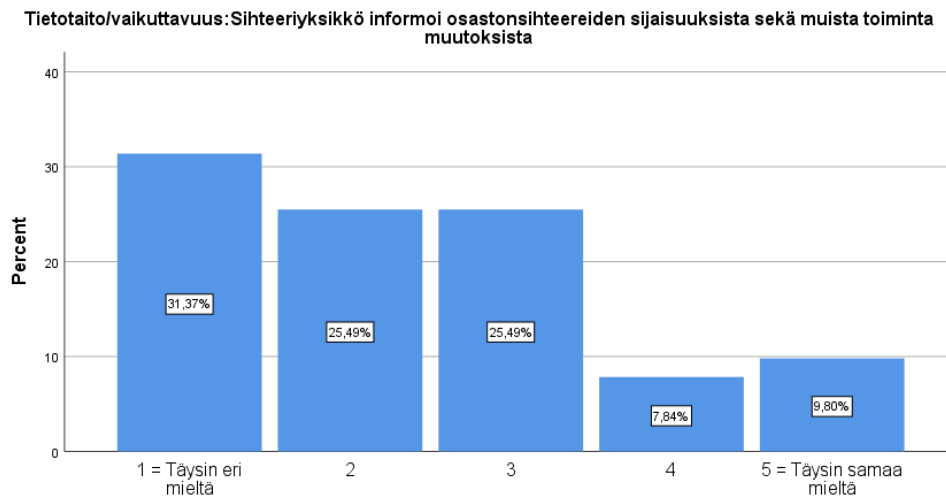
Kuvio 20. Vastaajien näkemys osastonsihteereiden avusta tarpeen mukaan.

Aiheen toisessa kysymyksessä käsitellään sihteeriyksikön tuottamaa osaavaa palvelua, johon oli 51 henkilöä vastannut. Kaksi vastaajaa oli valinnut vastausvalikosta numeron yksi eli oli täysin eri mieltä, yksi vastaajista oli vastannut numerolla kaksi eli oli melkein eri mieltä. 11 vastaajaa ei osannut ottaa kantaa asiaan suoranaisesti, 20 vastaajaa valitsi numeron neljä eli oli melkein samaa mieltä ja 17 henkilöä valitsi vastausvalikosta numeron viisi eli oli täysin samaa mieltä siitä, että sihteeriyksikkö tuottaa osaavaa palvelua. Kuviosta 21 nähdään vastaajien prosentuaalinen jakauma.



Kuvio 21. Sihteeriyksikön tuottama osaava palvelu.

Osatekijän kolmannessa kysymyksessä käsitellään aihetta sihteeriyksikkö informoi osastonsihteeiden sijaisuuksista sekä muista toimintamuutoksista. Vastaajia tähän oli yhteensä 51, joista 16 henkilöä valitsi valikosta numeron yksi eli oli täysin eri mieltä, 13 henkilöä valitsi valikosta kaksi eli oli melkein eri mieltä. 13 henkilöä valitsi numeron kolme eli ei suoranaisesti osannut ottaa asiaan kantaan, neljä vastaajaa valitsi valikosta numeron neljä eli oli melkein samaa mieltä ja viisi vastaajaa valitsi numeron viisi eli oli täysin samaa mieltä siitä, että sihteeriyksikkö informoi osastonsihteeiden sijaisuuksista ja muista toimintamuutoksista. Tämän perusteella vastaajat eivät kokeneet saavansa sihteeriyksiköltä tarpeeksi informaatiota osastonsihteeiden sijaisuuksista tai muista toimintamuutoksista, vain pieni osa vastaajista olivat tyytyväisiä tähän. Alla kuvasta 22 nähdään vielä vastaajien jakaantuminen.



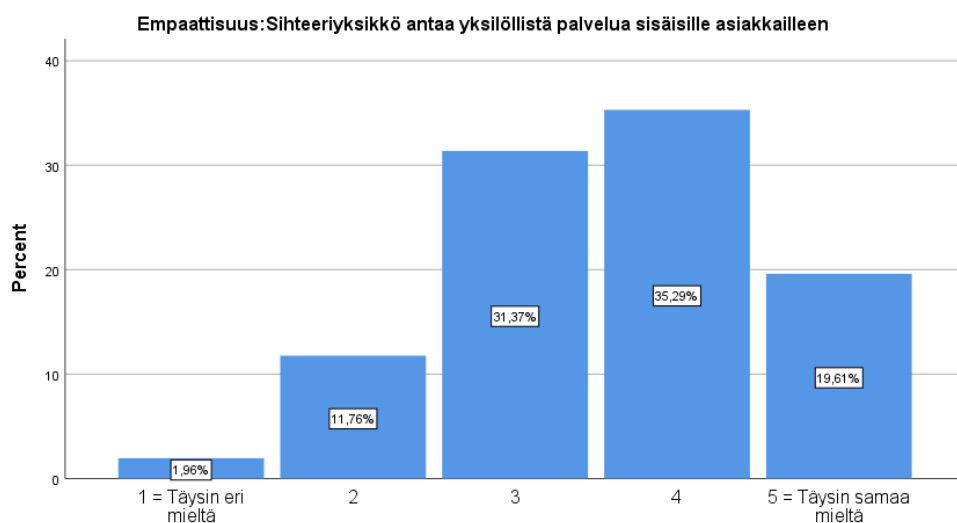
Kuvio 22. Sihteeriyksikön informointi osastonsihteeiden sijaisuuksista tai toimintamuutoksista.

4.2.5 Empaattisuus

Kuudennessa monivalintakysymyksessä (kysymys nro 10) käsitellään empaattisuutta ja kysymykset on aseteltu seuraavasti: sihteeriyksikkö antaa yksilöllistä palvelua sisäisille asiakkailleen, sihteeriyksikkö on aidosti kiinnostunut asiakkaistaan ja ymmärtää heidän tarpeensa, sihteeriyksikkö jakaa muun henkilöstön kanssa uudet tavat/trendit, kohtelen osastonsihteeitä osana yksikköni henkilökuntaa, yksikköni henkilökunta kohtelee osastonsihteeitä osana henkilökuntaa, osa hoitajien työtehtävistä voisi siirtää osastonsihteeille, osastonsihteeiden ja sairaanhoita-

jien työnjako on selkeä, seuraan yksikköni sisäisen laskutuksen tilannetta sihteeripalveluiden osalta, tiedän, kuinka paljon yksikköni voi käyttää sihteeripalveluja budjettivuonna 2020 ja minulle on tärkeää tietää, kuinka paljon rahaa yksikköni käyttää sihteeripalveluihin.

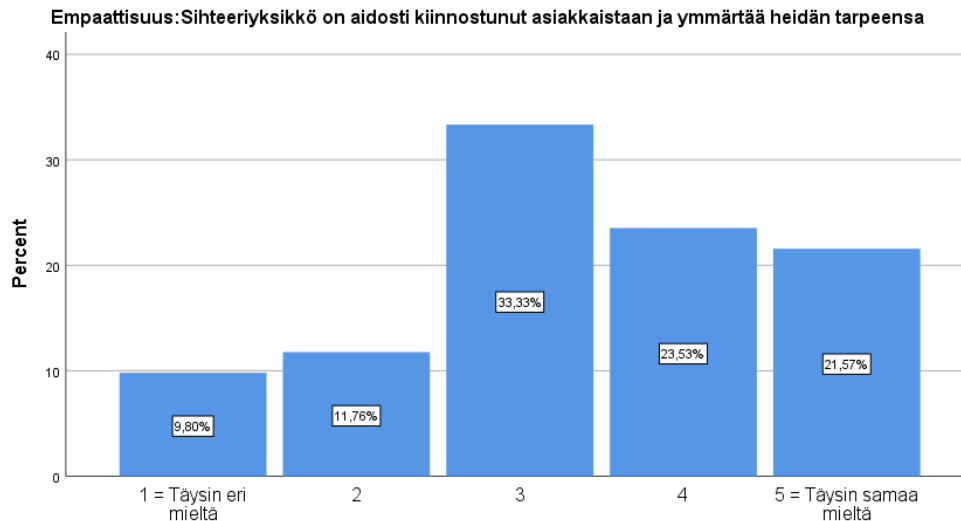
Ensimmäisessä kysymyksessä, sihteeriyksikkö antaa yksilöllistä palvelua sisäisille asiakkailleen, vastaajia oli 51. Yksi vastaajista oli täysin eri mieltä eli valitsi valikosta numero yksi, kuusi vastaajaa valitsi numeron kaksi eli oli melkein eri mieltä. 16 vastaajaa ei osannut valita selkeästi suuntaa vaan valitsi asteikolta kolme. 18 vastaajaa valitsi asteikolta neljä eli oli melkein samaa mieltä ja täysin samaa mieltä oli 10 vastaajaa eli valitsi asteikolta viisi. Vastauksista vajaa puolet oli sitä mieltä, että sihteeriyksikkö ei anna yksilöllistä palvelua sisäisille asiakkailleen, toinen puoli taas kokee sitä saavansa. Suuriosa on vastannut neutraalisti kysymykseen, vastaukset painottuvat kolmas- ja nelosvalikkoon eivätkä oikein osaa ottaa kantaa, saavatko yksilöllistä palvelua vai eivät. Alla kuvioista 23 nähdään vielä tarkemmin prosentuaalinen jakautuminen vastaajien kesken.



Kuvio 23. Sihteeriyksikön antama yksilöllinen palvelu.

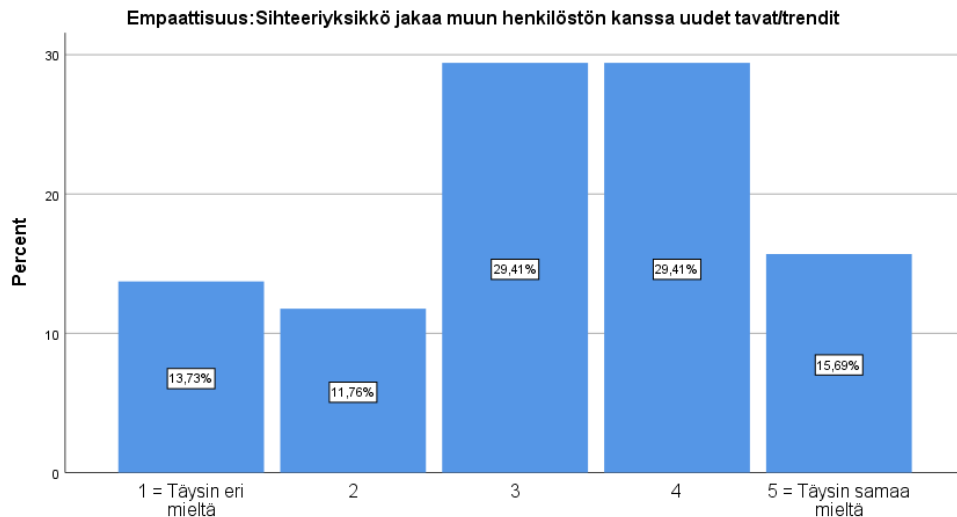
Empaattisuuteen liittyvässä toisessa kysymyksessä tarkastellaan vastaajien mielipiteitä siitä, että onko sihteeriyksikkö aidosti kiinnostunut asiakkaistaan ja ymmärtääkö heidän tarpeensa. Vastaajia tähän oli yhteensä 51, joista viisi vastaajaa valitsi valikosta numeron yksi eli oli täysin eri mieltä, kuusi vastaajaa valitsi numeron kaksi eli oli asiasta melkein eri mieltä, vastaajista 17 ei osannut ottaa asiaan kunnolla kantaa eli valitsi valikosta numeron kolme. 12 vastaajaa valitsi asteikolta numeron

neljä eli oli melkein samaa mieltä ja 11 vastaajaa valitsi numeron viisi eli oli asiasta täysin samaa mieltä. Voidaan melkein sanoa, että yli puolet sihteeriyksikön sisäisistä asiakkaista kokivat, ettei yksikkö ole aidosti kiinnostunut asiakkaistaan eikä ymmärrä heidän tarpeitaan, koska reipas 30 % (valinta-asteikko 3) ei myöskään kokenut selvästi asiaa. Kuviosta 24 nähdään, miten suhteellisen tasan on jakautunut vastaajien mielipiteet.



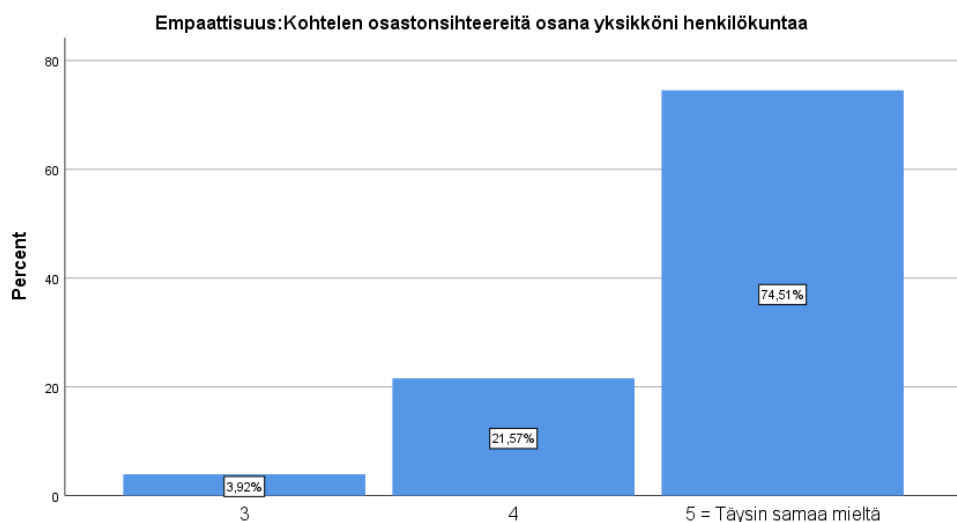
Kuvio 24. Sihteeriyksikön kiinnostus asiakkaita kohtaan ja tarpeiden ymmärtäminen.

Kolmannessa kysymyksessä, sihteeriyksikkö jakaa muun henkilöstön kanssa uudet tavat/trendit, vastaajia oli 51. Seitsemän vastaajaa oli täysin eri mieltä eli valitsi asteikolta numeron yksi, kuusi vastaajaa oli melkein eri mieltä eli valitsi asteikolta kaksi. 15 vastaajaa ei osannut asiaan ottaa kunnolla kantaa ja valitsi numeron kolme, toiset 15 vastaajaa oli melkein samaa mieltä ja valitsi numeron neljä, kahdeksan vastaajaa oli täysin samaa mieltä ja valitsi asteikolta numeron viisi. Alla olevasta kuviosta 25 saa käsityksen että n. puolet vastaajista kokevat, että sihteeriyksikkö jakaa muille uudet tavat tai trendit tai sitten jakaa näitä vain vähän.



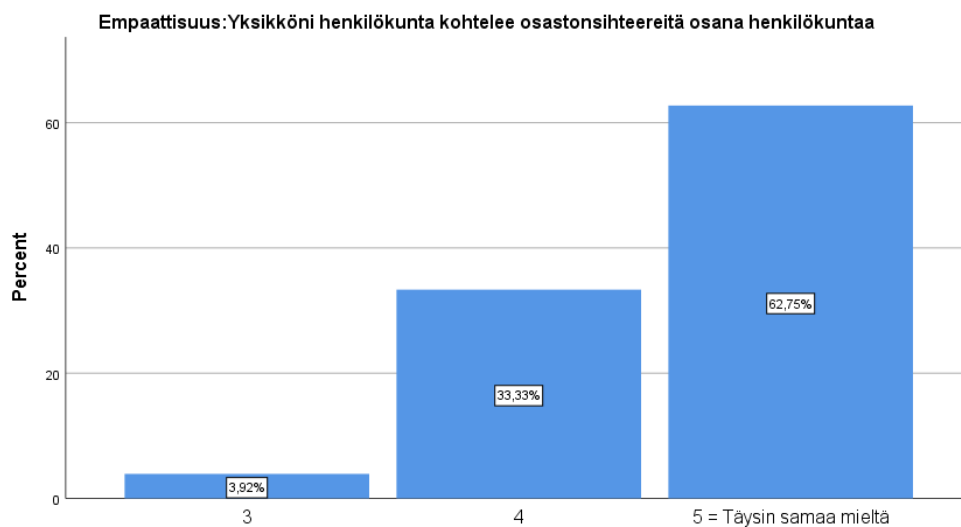
Kuvio 25. Sihteeriyksikön jakamat uudet tavat/trendit henkilöstölle.

Empaattisuuden neljäs kysymys, kohtelen osastonsihteereitä osana yksikköni henkilökuntaa. Kyselyyn vastasi 51 henkilöä, josta kukaan ei valinnut asteikolta numeroa yksi tai kaksi eli eivät olleet asiasta eri mieltä. Vastaajista kaksi oli valinnut numeron kolme eli ei selvästi osannut ottaa kantaa asiaan, 11 henkilöä oli valinnut asteikolta numeron neljä eli oli melkein samaa mieltä ja 38 henkilöä oli täysin samaa mieltä asiasta eli oli valinnut asteikolta numeron viisi. Kuviosta 26 nähdään, miten suurin osa vastaajista kokee, että kohtelevat osastonsihteereitä osana oman yksikkönsä henkilökuntaa.



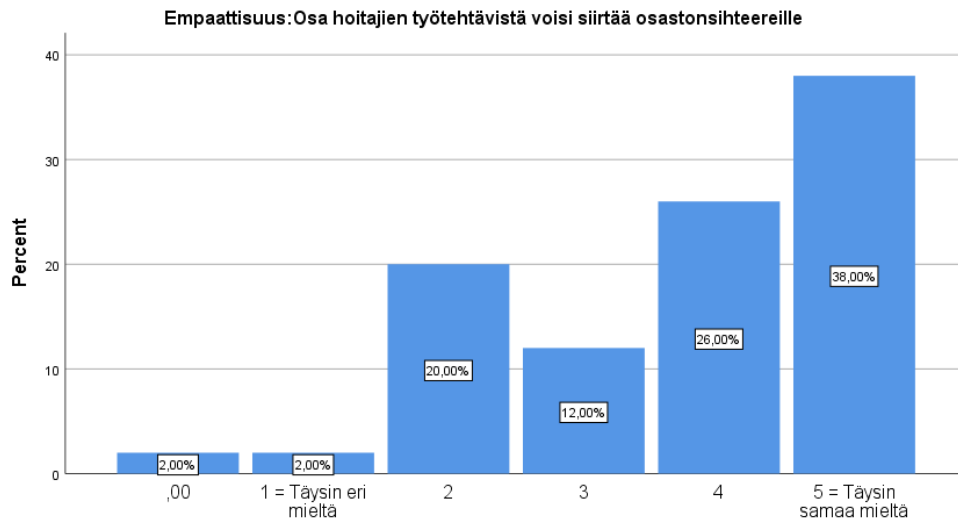
Kuvio 26. Vastaajien mielipiteet osastonsihteereiden kohtelusta osana yksikkönsä henkilökuntaa.

Viides kysymys käsittelee, yksikköni henkilökunta kohtelee osastonsihteereitä osana henkilökuntaa. Vastaajia oli 51 ja kukaan ei valinnut valikosta numeroa yksi tai kaksi eli eivät olleet asiasta eri mieltä. Kaksi vastaajista oli valinnut asteikolta numeron kolme eli ei osannut ottaa suoranaista kantaa, 17 vastaajista valitsi numeron neljä eli oli melkein samaa mieltä ja 32 vastaajaa oli täysin samaa mieltä eli valitsi asteikolta numeron viisi. Jälleen suuri osa yksikön esimiehistä kokee, että henkilökunta kohtelee osastonsihteereitä osana omaa henkilökuntaa. Kuviosta 27 nähdään vielä, kuinka suuri prosenttiosuus on osastonsihteereiden kohtelusta samaa mieltä.



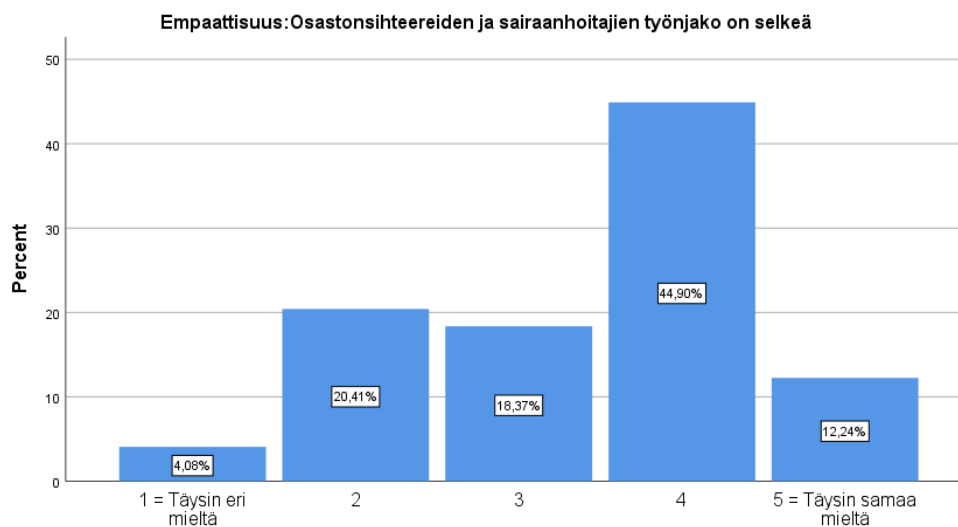
Kuvio 27. Osastonsihteereiden kohtelu yksikön henkilökunnan osalta.

Kuudentena kysymyksenä käsitellään, osa hoitajien työtehtävistä voisi siirtää osastonsihteereille. Vastauksia tuli 51, joista kaksi vastausta jäi alle yhden, yksi vastaaja oli täysin eri mieltä eli valitsi valikosta numeron yksi. 10 vastaajaa valitsi asteikolta kaksi eli oli melkein eri mieltä, kuusi vastaajaa ei osannut oikein ottaa kantaa ja valitsi numeron kolme, 13 vastaajaa oli melkein samaa mieltä eli valitsi asteikolta numeron neljä. 19 vastaajaa oli täysin samaa mieltä eli valitsi asteikolta viisi. Reipas puolet vastaajista on sitä mieltä, että sairaanhoitajien työtehtävistä osan voisi siirtää osastonsihteereille kuten kuviosta 28 näkyy.



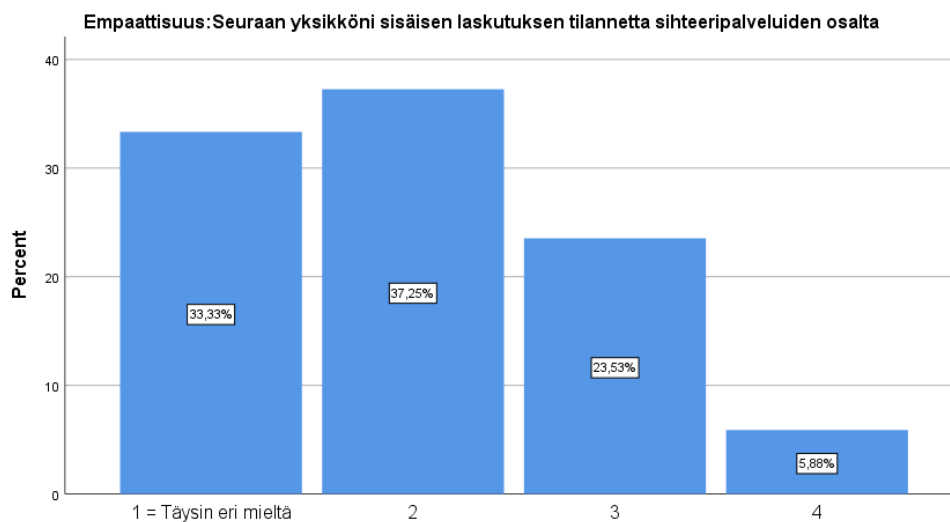
Kuvio 28. Sairaanhoitajien työtehtävien siirto osastonsihteereille.

Seitsemäs kysymys, osastonsihteereiden ja sairaanhoitajien työnjako on selkeä. Tähän vastauksia tuli yhteensä 50, jossa yksi vastaaja jäi alle yhden, kaksi vastaajaa oli täysin eri mieltä eli valitsi valikosta numeron yksi, 10 vastaajaa oli melkein eri mieltä eli valitsi numeron kaksi. Yhdeksän vastaajaa ei osannut ottaa kantaa ja valitsi numeron kolme, 22 vastanneista oli melkein samaa mieltä eli valitsi asteikolta numeron neljä ja kuusi vastanneista oli täysin samaa mieltä eli valitsi asteikolta numeron viisi. Kuvio 29 nähdään, miten pieni prosenttiosuus on täysin samaa tai täysin eri mieltä, vastaukset keskittyvät asteikolle 2–4. Tämän perusteella voisi ajatella, ettei työnjako ole kovin selkeä osastonsihteereiden ja sairaanhoitajien välillä.



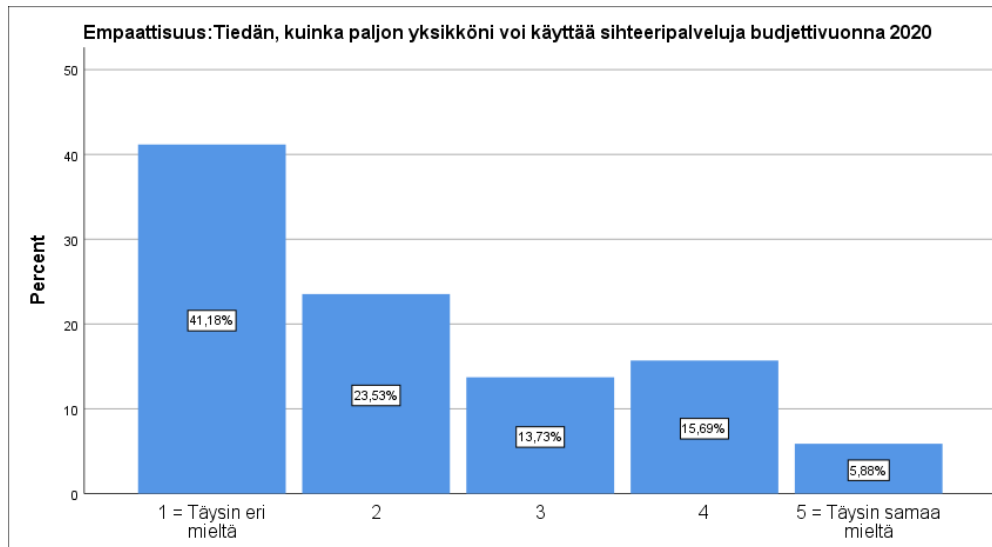
Kuvio 29. Osastonsihteereiden ja sairaanhoitajien työnjaon selkeys.

Kahdeksannessa kysymyksessä käsitellään kysymystä, seuraan yksikköni sisäisen laskutuksen tilannetta sihteeripalveluiden osalta. Tähän kysymykseen oli vastannut 51 henkilöä, joista 17 oli täysin eri mieltä eli valitsi asteikolta numeron yksi. 19 henkilöä oli melkein eri mieltä eli valitsi asteikolta numeron kaksi, 12 henkilöä ei osannut ottaa kumpaankaan suuntaan täyttä kantaa, vaan valitsi asteikolta numeron kolme, kolme henkilöä vastasi asteikolta neljä eli oli melkein samaa mieltä asiasta eikä kukaan vastaajista ollut täysin samaa mieltä siitä, että seuraisivat yksikkönsä sisäisen laskutuksen tilannetta sihteeripalveluiden osalta. Kuviosta 30 nähdään, miten pieni osa yksikön esimiehistä seuraa sisäistä laskutusta sihteeripalveluiden osalta.



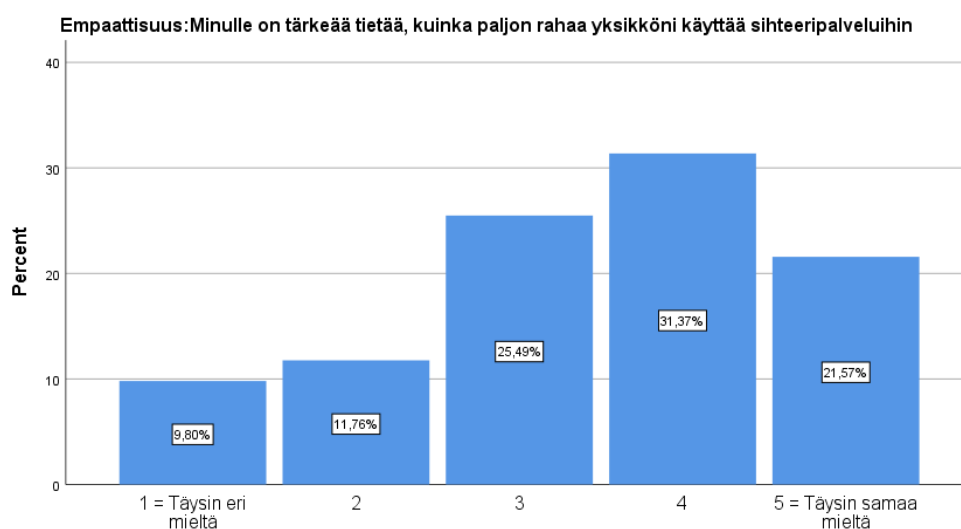
Kuvio 30. Sisäisen laskutuksen seuranta sihteeripalveluiden osalta.

Yhdeksännessä kysymyksessä empaattisuuteen liittyen käsitellään sitä, tietävätkö yksikön esimiehet, kuinka paljon heidän yksikkönsä voi käyttää sihteeripalveluja budjettivuonna 2020. Vastaajia oli yhteensä 51, joista 21 henkilöä oli täysin eri mieltä eli valitsi asteikolta numeron yksi, 12 vastaajaa oli melkein eri mieltä eli valitsi asteikolta kaksi, seitsemän vastaajaa ei osannut ottaa selkeästi kantaa asiaan. Kahdeksan vastaajaa oli melkein samaa mieltä eli valitsi asteikolta numeron neljä ja kolme vastaajaa oli täysin samaa mieltä eli valitsi asteikolta numeron viisi. Kuviosta 31 nähdään vastausten jakautuminen tarkemmin.



Kuvio 31. Tieto sihteeripalveluiden käytöstä v. 2020.

Viimeisessä kysymyksessä koskien empaattisuutta, kysytään, minulle on tärkeää tietää, kuinka paljon rahaa yksikköni käyttää sihteeripalveluihin. Tähän kysymyseen vastasi 51 henkilöä, joista viisi oli täysin eri mieltä eli valitsi asteikolta numeron yksi, kuusi vastaajista oli melkein eri mieltä eli valitsi asteikolta numeron kaksi. 13 henkilöä ei osannut ottaa kantaa suoranaisesti ja valitsi asteikolta numeron kolme, 16 henkilöä oli melkein samaa mieltä ja valitsi asteikolta numero neljän, 11 henkilöä oli täysin samaa mieltä asiasta ja valitsi asteikolta numeron viisi. Vastaukset jakaantuvat siten (kuvio 32), että vajaa puolet ei koe asiaa kovin tärkeäksi ja toinen puoli on kiinnostunut tietämään, paljonko yksikkö käyttää rahaa sihteeripalveluihin.



Kuvio 32. Vastaajien kokema tiedon tärkeys sihteeripalveluiden käytöstä.

4.3 Palvelun laadun osatekijät

Kaikista palvelun laadun osatekijöistä muodostettiin summamuuttujat. Summamuuttujaksi kutsutaan muuttujaa, jonka arvot on saatu laskemalla yhteen useiden erillisten, mutta samaa ilmiötä mittaavien muuttujien arvot. Summamuuttujia käytetään kyselyissä usein asenneväittämiin saatujen vastausten yhdistämisessä. Vastaajien mielipidettä tutkitaan asenneväittämillä tietystä asiasta ja väittämistä saadaan tilastolliset muuttujat, joilla laskutoimitukset ovat mahdollisia. Asenteista saadaan tiivistetty kuva summamuuttujien avulla (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, [viitattu 16.1.2020]). Ensimmäiseksi tarkastellaan summamuuttujia fyysisten tilojen/konkreettisen ympäristön osalta. Tässä otettiin mukaan kysymykset: osastonsihteereillä on toimivat työtilat ja laitteet ja osastonsihteereillä on toimiva ergonomia. Viimeistä muuttujaa ei otettu mukaan, koska se heikensi mittarin luotettavuutta, Cronbach's Alpha oli 0,73 muutoksen jälkeen, toisin sanoen mittari on luotettava, kun arvo on yli 0,7.

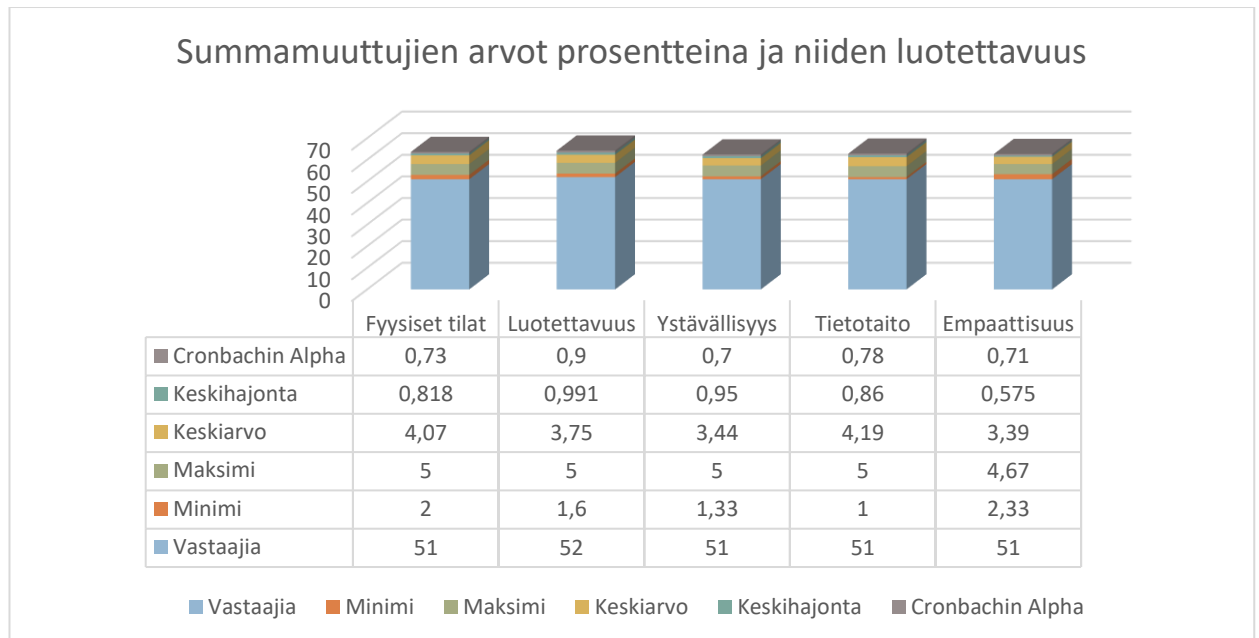
Luotettavuus osion kohdalla summamuuttujia tehdessä, kaikki kysymykset voitiin huomioida, mikään ei heikentänyt mittarin luotettavuutta, Cronbach's Alpha oli 0,90 eli mittari oli luotettava.

Summamuuttujia tehdessä halukkuus/ystävällisyys/reagointialttius osiossa muut kysymykset otettiin huomioon, paitsi kysymys 2 (osastonsihteerit ovat ystävällisiä ja halukkaita auttamaan muita ammattiryhmiä). Tämä heikensi mittarin luotettavuutta, siksi se jätettiin pois. Chronbach's Alpha oli muutoksen jälkeen 0,70 eli mittari oli luotettava.

Summamuuttujia tehdessä tietotaito/vaikuttavuus osiossa, jätettiin pois 3 kysymys (sihteeriyksikkö informoi osastonsihteereiden sijaisuuksista sekä muista toimintamuutoksista), koska tämä heikensi mittarin luotettavuutta. Chronbach's Alpha oli muutoksen jälkeen 0,78 eli mittari oli luotettava.

Viimeisenä tarkastellaan empaattisuus osiota, jossa summamuuttujia tehdessä jätettiin pois 6. kysymys (osa hoitajien työtehtävistä voisi siirtää osastonsihteereille), koska tämä heikensi mittarin luotettavuutta. Chronbach's Alpha oli muutoksen jälkeen 0,71 eli luotettava.

Korkeimmat keskiarvot löytyivät fyysisistä tiloista ja tietotaito- osioista, kun taas matalimmat keskiarvot olivat empaattisuudessa, ystävällisyydessä ja luotettavuudessa. Alla kuvista 33 nähdään summamuuttujien luotettavuus ja tarkemmat tiedot, miten minimi, maksimi, keskihajonta ja keskiarvo jakaantuivat vastaajien kesken.

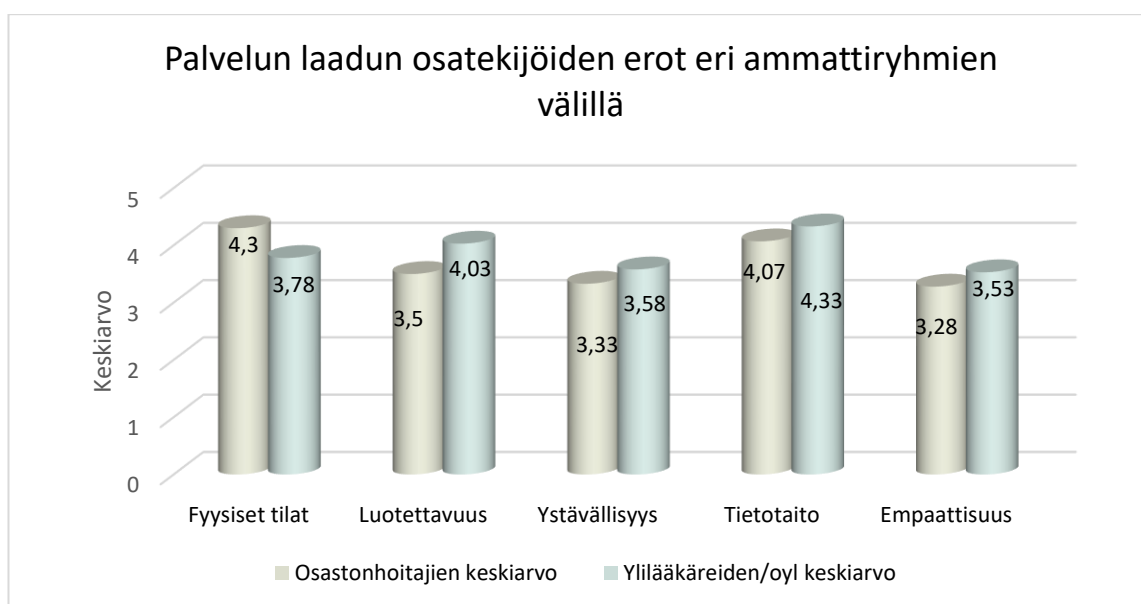


Kuvio 33. Palvelun laadun osatekijöiden summamuuttujat.

Seuraavaksi testattiin eri ryhmien välisiä keskiarvoja palvelun laadun osatekijöiden suhteen. Testeissä käytettiin T-testiä ja varianssianalyysiä. Tilastollisesti merkitseviä eroja löytyi kohdista fyysiset tilat ja luotettavuus. Heikkilän (2014, 210–211) mukaan varianssianalyysi ei testaa ryhmien välistä varianssien välistä eroa, vaan sillä testataan keskiarvojen välistä eroa ja analyysi perustuu ryhmien välisen ja ryhmien sisäisen vaihtelun vertaamiseen. Tätä menetelmää käytetään paljon kokeellisissa tutkimuksissa, milloin selvitetään, kuinka suuri osa vaihtelusta on eri koemuuttujien aiheuttamaa. Toinen vaatimus varianssien yhtäsuuruudesta voi varmistaa kahden ryhmän tapauksessa T-testillä. Siinä saa tuloksen sekä yhtä suurten että eri suurten varianssien tapauksessa silloin, kun vertailuryhmiä on vain kaksi.

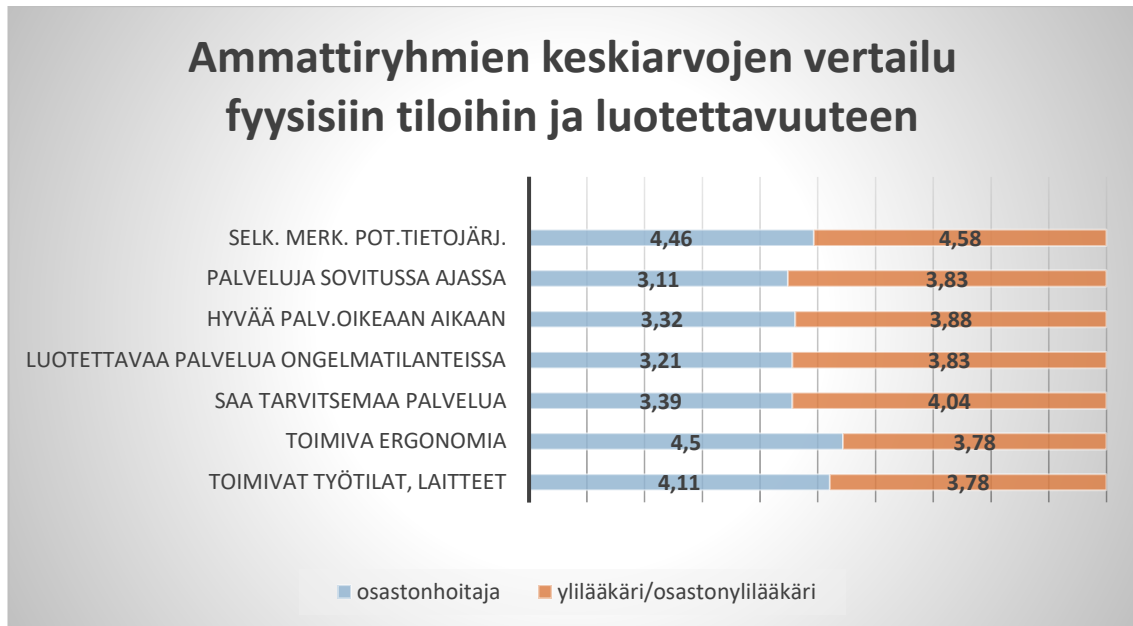
Palvelun laadun osatekijöitä verraten keskiarvoittain ammattiryhmien välillä, osastonhoitajat kokivat osastonsihteereiden fyysiset tilat/konkreettisen ympäristön parempana kuin ylilääkärit/osastonylilääkärit. Osastonhoitajien keskiarvoksi tuli 4,3, kun ylilääkäreiden/osastonylilääkäreiden oli 3,7. Keskiarvojen ero osastonhoitajien ja ylilääkäreiden välillä oli tilastollisesti melkein merkitsevä ($P < 0.05$).

Ylilääkärit/osastonylilääkärit kokivat taas osastonsihteereihin kohdistuvan luotettavuuden olevan parempi kuin osastonhoitajilla. Ylilääkäreiden/osastonylilääkäreillä keskiarvoksi tuli 4,0 ja osastonhoitajien keskiarvo oli 3,5. Keskiarvojen ero on tilastollisesti melkein merkitsevä ($P < 0.05$). Tämä sinällään oli yllättävä vastaus huomioon ottaen, että osastonhoitajat olivat aikaisemmin osastonsihteereiden esimiehiä. Halukkuus/ystävällisyys/reagointialttius- osiossa ei suuria eroja juuri ole ammattiryhmien välillä, osastonhoitajien keskiarvoksi tuli 3,3 ja ylilääkäreiden/osastonylilääkäreiden 3,6. Tietotaito/vaikuttavuus osiossa ei myöskään tullut suuria eroja, osastonhoitajien keskiarvoksi tuli 4,1 ja ylilääkäreiden/osastonylilääkäreiden 4,3. Empaattisuuden liittyvät asiat ammattiryhmät kokivat myös melko tasaisena, osastonhoitajien keskiarvoksi tuli 3,3 ja ylilääkäreiden/osastonylilääkäreiden 3,5. Muissa kohdissa toisin sanoen ei tilastollisesti merkittäviä eroja ollut. Alla kuviosta 34 nähdään tarkemmin palvelulaadun osa-alueet, miten ne ovat jakautuneet ammattiryhmien välillä.



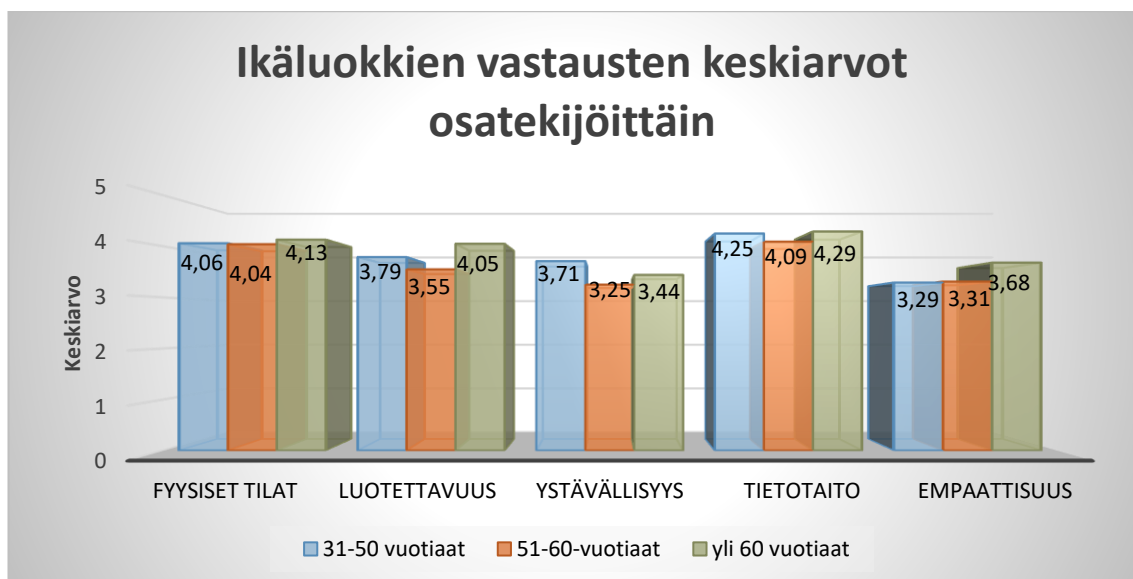
Kuvio 34. Palvelun laadun osatekijöiden erot eri ammattiryhmien välillä.

Suurimmat erot ammattiryhmien välillä kohdistuivat palvelun laadun osatekijöihin fyysiset tilat/konkreettinen ympäristö ja luotettavuus. Tilastollisesti erittäin merkitsevä ero löytyi fyysisistä tiloista, kohdassa osastonsihteereillä on toimiva ergonomia ja apuvälineet työskentelyssä, jossa $P < 0,001$ ja melkein merkitsevät erot löytyivät luotettavuudesta, saan tarvitsemaani palvelua sihteeriyksiköltä ja sihteeriyksikkö tarjoaa palveluja sovituksessa ajassa. Alla kuviossa 35 tarkastellaan lähemmin, miten ammattiryhmien vastaukset jakaantuivat kohdissa fyysiset tilat ja luotettavuus.



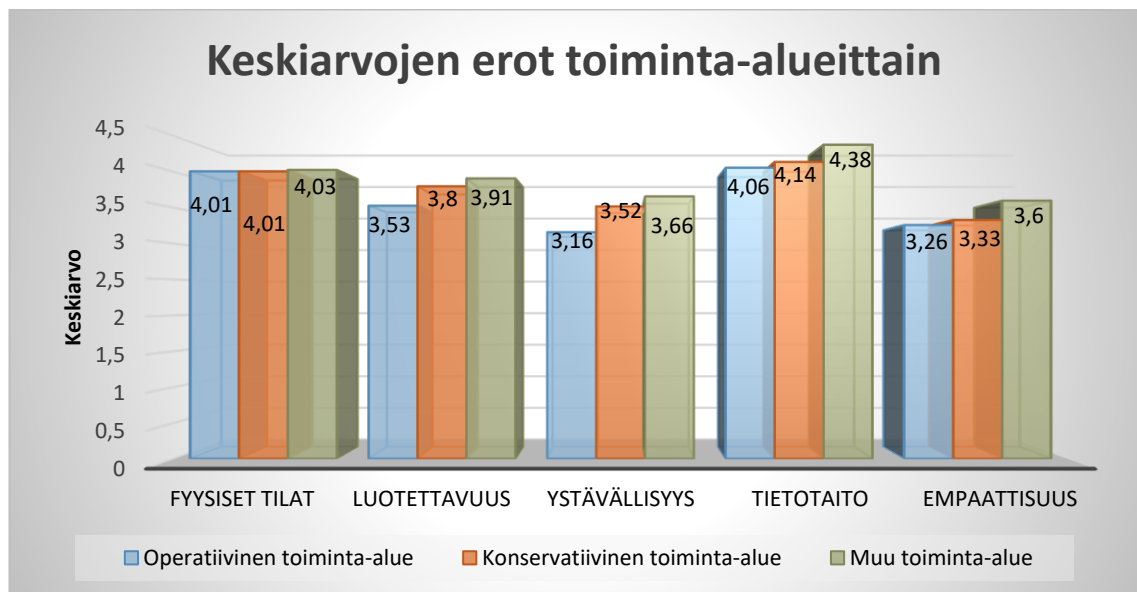
Kuvio 35. Ammattiryhmien vastausten vertailu fyysisten tilojen ja luotettavuuden kesken.

Seuraavaksi keskiarvoja testattiin eri ikäluokkien välillä varianssianalyysin avulla. Ikäluokkien välillä ei löytynyt merkitseviä eroja tilastollisesti, kuitenkin esim. empaattisuudessa on silmiin nähtävä ero. Koska vastaajia vähän, välttämättä ei tilastollisesti heilahda, vaikka 3,7 on selkeästi korkeampi kuin 3,3. Samoin luotettavuudessa suuri ero, kun 51–60-vuotiaat vastasivat 3,6 ja yli 60-vuotiaat 4,1. Pääsääntöisesti vanhimmat ovat tyytyväisimpiä paitsi ystävällisyyden kohdalla. Kuviossa 36 esitetty eri ikäluokkien keskiarvot.



Kuvio 36. Keskiarvojen erot ikäluokittain palvelun laadun osatekijöiden mukaan.

Keskiarvoja testattiin myös yksiköiden välillä, joissa ei tullut merkitseviä eroja tilastollisesti esiin. Isompia eroja löytyi luotettavuudesta ja ystävällisyydestä toiminta-alueiden välillä, vaikka eivät olleetkaan tilastollisesti merkitseviä. Toiminta-alueista tyytyväisin yleisesti eri osatekijöihin näyttäisi olevan muu toiminta-alue. Ohessa kuvio 37, josta nähdään operatiivisen-, konservatiivisen ja muun toiminta-alueen keskiarvot, miten ne jakaantuivat eri palvelun laadun osatekijöihin.



Kuvio 37. Keskiarvojen erot toiminta-alueittain eri palvelun laadun osatekijöissä.

4.4 Avoimet kysymykset

Ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä (kysymys 4) piti mainita kolme tärkeintä tehtävää, mitä sihteeriyksikkö tuottaa vastaajan yksikössä ja tähän oli vastannut 51 henkilöä. Samat tehtävät toistuivat monessa yksikössä, mutta myös jotain erikoistehtäviä löytyi. Vastaukset jakaantuivat alla olevan luettelon mukaisesti:

- **konservatiivinen toiminta-alue:** osastoilla ja poliklinikoilla ajanvaraus, kirjoitus ja jatkohoidon organisointi
- **sydäntutkimusyksikkö:** sanelujen purku, ajanvarauskirjojen ylläpito ja potilaiden kutsuminen
- **psykiatria:** sanelujen purku ja lähetteiden eteenpäin vieminen, hoitoon määräämispäätöksiin liittyvän prosessin hoitaminen (sanelun purku, tulosta-

minen, päätöksen lähettäminen, tilastointi), ajanvaraus, toimii lääkärin työparina, lausunnot mm. M1 ja M3, sairauskertomusten tilaus eri sairaanhoidopiireistä, kuntalaskutus, toimii osastolla yhtenä Effic- sairauskertomuksen asiantuntijana, ajoittain auttaa myös hoitajia ko. sairauskertomusten ongelmatilanteissa, toimii välillä osastonhoitajan apuna sihteeritehtävissä. Meillä on oma sihteeri pienellä poliklinikalla, joka on paikallisesti tiedonhallinnan ja organisoinnin ammattilainen. Kirjeiden lähettäminen, puheluihin vastaaminen ja saneluiden kirjoittaminen kuuluvat olennaisena osana sujuvaan sihteerityöhön. Työhön kuuluu myös tilastointia ja laskutusta

- **keuhkosairaudet:** tekstinkäsittely, ajanvarauspalvelut (kontrolli ja lähete), yleiset sihteeritehtävät, klinikkasihteeripalvelut, jotka ovat yhdistetty unitoiminnan kokonaisuuden hoitamiseen
- **naistentaudit ja synnytys:** sanelujen purku, potilaiden kutsuminen jonolta tai läheteeltä lääkärin määräyksen mukaan, asiakaspalvelu
- **sisätaudit:** sanelujen purku, ajanvaraus, läheteiden käsittely, osastopotilaiden tutkimustilaukset, asiakaspalvelu/puhelintoiminta. Erikoinen kysymys, sihteerit ovat osaston sydän, heillä on knowHow:ta kaikesta mahdollisesta, en pärjäisi ilman heitä, heidän työmääränsä on vain liiallinen, onneksi tekstinkäsittely ei kuulu heille. Sisätaudeilla laboratoriotutkimukset ja läheteet dominoivat lääkärin kantilta katsottuna, toisaalta hoidonpäättöskirjaukset ovat tärkein pointti ajatellen kustannuksia ja kuntalaskutusta, tilaukset
- **urologia:** potilaiden jatkohoitovaraukset, muut potilaan hoitoon ja jatkohoitoon liittyvät tehtävät (PAD- ajanvaraukset, erilliset todistukset ja lausunnot), epikriisien postittaminen potilaille, tekstinkäsittely, ajanvaraus, asiakaspalvelu
- **korva- nenä- ja kurkkutaudit:** ajanvaraus, lähetekäsittely, osastonsihteerin HR- tehtävät, sanelun purku ja niissä ilmenneiden määräysten toteuttaminen, jonojen hallinta, asiakaspalvelu, kuulokojelainausten (ja muiden apuvälineiden) hallinnointi, klinikan hallinto, apuvälinetilaus
- **neurologia/hengityshalvausyksikkö/hematologia/syöpätaudit:** ajanvaraus, lähetekäsittely, ilmoittautuminen, tekstinkäsittely, erilaisten todistusten lähettäminen, potilaan jatkon suunnittelu, tilaaminen ja varmistaminen, labo-

ratoriotutkimusten tilaaminen, ajanvarauskirjan (elektiivisten potilaiden) tiedottaminen hoitajille ja osastonhoitajalle, jonotilanne, puhelinliikenne, kutsuu osastolle ohjelmoidut potilaat, tilaa tutkimukset, ohjelmoi kotiutukset, lähettää loppuarviot

- **päivystys:** potilasasiakirjojen ja kertomusten ajan tasalla pitäminen, päivittäisten määräysten ja toiminnan toteuttamiseen osallistuminen, laskutus, toimistotyöt, tekstinkäsittely, yleinen tuki
- **Alajärven psykiatrian poliklinikka:** sanelujen purku, asiakkaiden ilmoittautumiset poliklinikalle, yleiset muut toimistotyöt
- **vatsataudit:** varaa potilasajat ja tutkimukset, lähetekäsittely, seuraa ja hoitaa jonoja, tekstinkäsittely, asiakaspuhelut, kopioiden lähettäminen sekä mahdollinen asiakasneuvonta ilmoittautumisen yhteydessä
- **fysiatrია:** kuntoutustutkimus-, kipu ja fysiatrian poliklinikan lääkärin ja erityistyöntekijän toiminnan pyöritys, fysio- ja toimintaterapiayksikön polikliiniseen ja sisäiseen toimintaan liittyvät tehtävät, klinikkasihteerin tehtävät vastuuyksikköjohtajien apuna
- **neurofysiologia:** ajanvaraus, tekstinkäsittely, laskujen käsittely
- **lastentaudit:** ajanvarauksesta huolehtiminen, yhteydenotot potilaisiin ajanvarauksen yhteydessä, potilaan saaminen oikeaan paikkaan, oikeaan aikaan, sanelujen purku, osaston sihteerityö
- **silmätaudit:** ajanvaraus (läheteestä- vastaanottoon), potilaiden kutsuminen, tekstinkäsittely, ilmoittautumisen yhteydessä rannekkeiden laitto, jatko-hoitomääräysten ohjelmointi
- **kirurgia:** ajanvaraus, sanelujen purku, jatkohoitovaraukset
- **tehostettu hoito:** nopea saneluiden kirjoittaminen on tärkein, erilaisten Efficatodistusten ja lausuntojen organisointi, vertaisarviointi validointi
- **leikkaus ja anestesia:** päiväkirurgisten potilaiden leikkaussanelujen kirjoitus, laskutus, hilmot jne., klinikkasihteerin palvelut
- **ortopedia:** potilaiden jatkohoidon organisointi, trauma- ja liikenneonnettomuuspotilaiden vakuutusasioiden hoito, lääkäreiden ”tekemättömien” töiden perään katsominen (huolehtia, että kaikki työt tulee tehtyä)

- **aikuispsykiatria:** sihteeriyksikön kautta saimme loistavat sihteerimme, ruuhka-aikoina saneluiden purkuapua tulee myös muilta sihteereiltä, potilaan sisään ja uloskirjaukseen liittyvät asiat, sanelun purku, ajanvarauksiin liittyvät asiat sairaalassa ollessa ja kotiutukseen liittyvät asiat
- **klininen kemia:** asiakaspalvelu, laskutus, näytteiden lähettäminen
- **dialyysi:** sanelun purku, tutkimusten tilaus, ajanvaraus
- **ihotaudit:** lähetteiden käsittely päivittäin, asiakasohjaus, aikojen siirtely jne., tekstinkäsittely, osastonsihteereiden perustyöt, ajanvaraus, puhelin ja asiakaspalvelu
- **radiologia:** ajanvarauksen koordinointi, kiireellisten tutkimusten sijoittelu yhteistyössä vastuulääkäreiden kanssa, samaan liittyen päivän sujuvuuden varmistaminen, riittävät tiedot potilaista, turvallisuusasioiden varmistaminen eli potilaan ajanvarausten käsittely, erityisesti terveyskeskusten ajanvaraukset, osaston hallinnolliset tekstit, tilastoinnit, laskutukset, HR- työpöydän käyttö, lausuntojen kirjoittaminen
- **Kurikan psykiatrian poliklinikka:** puhelimeen vastaaminen, sanelujen purku, postin käsittely
- **nuorisopsykiatria:** sanelun purku, laskutus ja tilastointi.

Vastaajien mielestä yksiköissä tärkeimmiksi osastonsihteerien tehtäviksi nousivat sanelujen purkaminen, ajanvaraus ja lähetekäsittely. Hoidonvaraus tulee neljänneksi tärkeimpänä. Samassa yksikössä olevat ammattiryhmät mainitsivat samoja, että eri työtehtäviä. Kuviosta 38 nähdään, mitkä vastaajien mielestä ovat osastonsihteereiden tärkeimmät tehtävät ja miten ne ovat jakaantuneet alueellisesti. Vastaajien yksiköt jaettiin jälleen operatiiviseen, konservatiiviseen ja muuhun toiminta-alueeseen. Operatiiviseen toiminta-alueeseen laitettiin: sydäntutkimusyksikkö, naintaudit ja synnytys, urologia, korva-nenä- ja kurkkutaudit, vatsataudit, lastentaudit, silmätaudit, kirurgia, tehostettu hoito, leikkaus ja anestesia ja ortopedia. Konservatiiviseen toiminta-alueeseen laitettiin: konservatiivinen toiminta-alue, keuhkosairaudet, sisätaudit, neurologia/hengityshalvausyksikkö/hematologia/syöpätaudit, fysioterapia, dialyysi ja ihotaudit. Muuhun toiminta-alueeseen laitettiin: päivystys, psykiatria

ja sairaanhoidolliset palvelut eli psykiatria, päivystys, Alajärven psykiatrianpoliklinikka, neurofysiologia, aikuispsykiatria, kliininen kemia, radiologia, Kurikan psykiatrian poliklinikka ja nuorisopsykiatria.

Operatiivisella toiminta-alueella koettiin sanelujen purkaminen tärkeimpänä osastonsihteerin tehtävänä, sitten tuli ajanvaraus ja hoidonvaraus. Lähetekäsittelyä tuli esille vähemmän. Konservatiivisella toiminta-alueellakin useimmat vastaajat kokivat osastonsihteerien tärkeimmäksi tehtäväksi sanelujen purkamisen, sitten ajanvarauksen, lähetekäsittelyn ja neljänneksi hoidonvarauksen. Muu toiminta-alue koki sanelujen purkamisen tärkeimmäksi, sitten ajanvarauksen ja kolmanneksi lähetekäsittelyn. Hoidonvarausta ei kukaan vastaajista ollut maininnut.



Kuvio 38. Tärkeimmiksi koetut osastonsihteerien tehtävät toiminta-alueittain.

Kysymyksessä 11 kysyttiin vastaajilta, miten kehittäisin yhteistyötä sihteeriyksikön kanssa. Vastaajia oli 36 kpl eli 69,2 % kokonaismäärästä. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että sihteeriyksikön informaatio yksiköihin on suppeaa mm. osastonsihteerien työsopimusten, poissaolojen, sijaisjärjestelyjen, työntekijöitä koskevien muutosten (kuka tekee ja ketä) sekä työnjaon suhteen. Vastauksissa tuli esille, että osastonsihteerit joutuvat osaksi itse miettimään ja tiedustelemaan, kuka tekee saneluja missäkin yksikössä ja jos joku on poissa, osastonsihteerit jäävät välillä yksin asioiden kanssa. Ongelmaa koettiin osastonsihteerien saatavuudessa, että koko yksikön toiminta romuttuu, kun sihteeripalveluja ei saada ajoissa tai riittävästi.

Yksiköissä myös koettiin, että sihteeriyksiköllä olisi ensisijainen ajatus turvata tekstinkäsittely, eikä huolehdittaisi yksiköiden sihteerityön resursseista ja osastonhoitajat kokivat osittain, että heiltä kuluu nykyisin paljon aikaa varmistellakseen sihteeriresurssien riittävyyttä yksiköissä. Kyselyssä tuli myös esille, että yksiköissä olevat osastonsihteerit ovat tärkeä osa yksikön toimintaa, mutta henkilöstöhallinto kuuluu sihteeriyksikölle, joka aiheuttaa osastonsihteeille tunnetta, etteivät heidän asiansa kuulu kenellekään, jolloin yksikön osastonhoitajalle on purettu pahaa oloa ja epäkohtia asiassa. Mietintää herätti myös se, että pysyvätkö sihteeriyksikön esimiehet selvillä, mitä yksiköissä tapahtuu, kun esimiestyö on hajautettu.

Osa vastaajista koki, että osastonsihteerit ovat hyvin ammattitaitoisia ja yhteistyökykyisiä, mutta joukossa on myös sellaisia, joiden kanssa asioiminen on haastavaa. Osastonsihteerit koettiin myös huippuhyviksi, mutta sihteeriyksikkö herätti epäilystä. Yhteistyön koettiin toimivan, koska osastonsihteerit ovat samassa työpisteessä muun henkilökunnan kanssa ja myös henkilöt ovat samoja. Osastonsihteerit osallistuvat yksikön suunnittelu- ja YT-kokouksiin sekä kehittämispäiviin. Tilanne koettiin huonontuneen sihteeriyksikön tultua verrattuna siihen, kun osastonsihteerit olivat osa yksikön henkilökuntaa ja osastonhoitaja huolehti heidän työstään ja sijaisten hankkimisesta. Vastaajista osa koki, että tarve sihteerityölle on kasvanut lisääntyneen potilas/lähetekuorman että järjestelmien monimutkaisuuden myötä eikä lisäresursseja ole saatu. Jotkut vastaajista koki, ettei sihteeriyksikkö aina ymmärrä osastonsihteerityövoiman tärkeyttä yksikön toiminnassa.

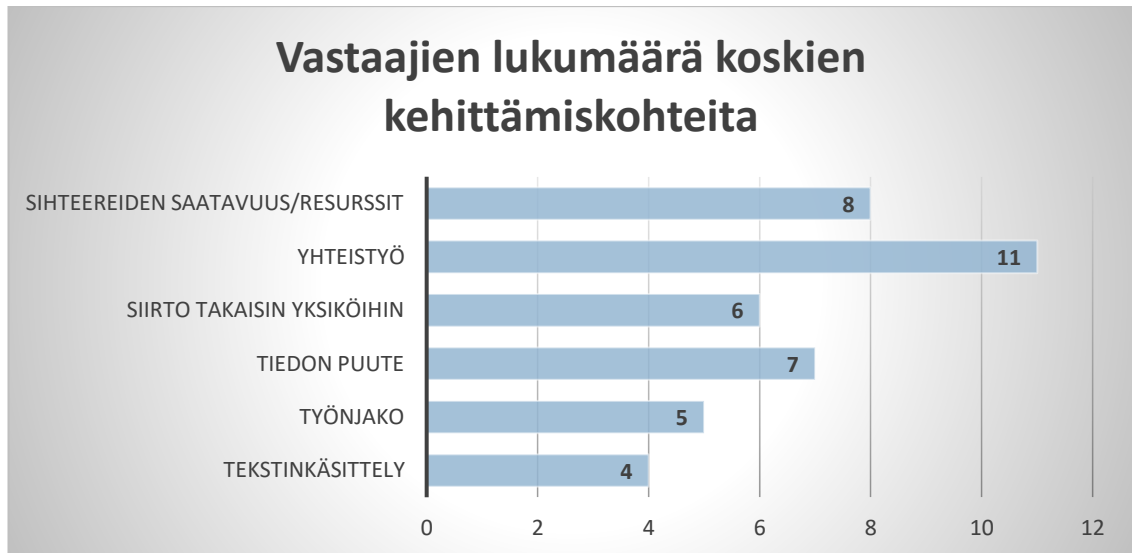
Vastauksista ilmeni, ettei osastonsihteeiden työ/määrä ole suhteutettuna toimintaan, lähiesimies on kaukana ja silti osastonhoitajien on vastattava toiminnasta eikä sijaisen saatavuus äkilliseen tarpeeseen onnistu. Huolta aiheutti myös, mistä saadaan osaavia sijaisia yksiköihin. Sanelujen purusta tuli palautetta, että kirjoitusta joutuu odottamaan useita päiviä ja teksteissä on paljon virheitä eikä kirjoittaja tunne alan sanastoa. Myös lääkäreiden taholta tuli palautetta, ettei tekstinkäsittely toimi ja sanelun purkujärjesteyksestä mainittiin, ettei jonoja pureta tasaisesti verrattuna toiseen yksikköön, jos tekstinkäsittelijällä kyseiset yksiköt kirjoitettavana.

Kehittämisideoita yhteistyöstä vastaajilta tuli seuraavasti:

- työvoiman käyttö dynaamiseksi
- tulevista muutoksista informointi hyvissä ajoin
- välitön informointi tilapäisistä poissaoloista yksikköön ja tieto, miten sijaisjärjestelyt toteutuvat, tieto myös tekstinkäsittelyn henkilövajauksista, tieto yksikköön, keneen ottaa yhteys, jos tarvitaan kiireellistä apua esim. tekstin käsittelyssä, enemmän yhteistä suunnitteluaikaa ja informointia, kuinka osastonsihteereiden poissaoloista selvittää, sairauslomien ja eläköitymisten yhteydessä tehtävänjako eri yksiköissä käsiteltävä kokonaisuutena
- tiedonkulku osastonsihteereiden sijoituksista, vapaapäivistä ja lomista hyvissä ajoin, jotta yksiköissä pystytään reagoimaan eri tilanteisiin
- selkeä työnjako (mikä on sihteeriyksikön tehtävä ja mikä yksikön), työtehtävien liinaus? Selkeämmät linjaukset, mikä osastonsihteereiden ydinosaamista ja mihin tarvitaan hoitotyön osaamista, osastonsihteerit voisivat hoitaa enemmän hoitajien toteuttamia asioita liittyen esim. ajanvaraukseen/ennakkovaraukseen ja yhteydenpitoon potilaiden kanssa
- osastonsihteereiden henkilökohtaisten toiveiden toteutumisen päällekkäisyyksiin toivottiin kiinnitettävän enemmän huomiota, jotta lähdetäisiin toiveiden suhteen toiminnasta
- osastonsihteeriresurssien lisääminen, olisi parasta palvelua, kun sitä saisi tarpeeksi
- varahenkilöiden käyttö, kiertäisi yksiköissä myös silloin, kun yksikön osastonsihteerin on paikalla, oma sihteerin voisi kerätä erikoistöitä tehtäväksi, sihteeriresurssit epätasapainossa yksiköiden välillä, pelkona osastonsihteereiden uupumus, puhelinliikenteen hoito varahenkilöille, kun yksikön osastonsihteerin ei ole paikalla, varahenkilöiden hyvä perehdytys, yksikkö kaipaa vahvaa erityisosaamista, äkkilähtijöiden käyttö
- osastonsihteerit takaisin oman yksikön työntekijöiksi, ainoastaan sijaistointia hallinnoisi sihteeriyksikkö tai kokonaan lopetettaisiin sihteeriyksikkö
- tiimin johtaminen koettiin parempana, jos se keskittyy yksikön esimiehelle, yksiköiden toiminta muuttuu ja kehittyy jatkuvasti, osastonsihteerit toimivat yhtenä tiimin jäsenenä, olisi tehokkaampaa ja tuottavampaa, jos osastonsihteerit olisivat edelleen toimintayksikön henkilökuntaa

- yhteistyöpalaverit osastonhoitajien kanssa esim. puolivuositain, toivomus myös, että sihteeriyksikön esimies osallistuisi viikkopalaveriinkin, jossa myös osastonsihteerit paikalla, näin yhteiset asiat tulisivat kaikkien tietoon, yhteistyöpalavereita sihteeriyksikön, yksikön osastonhoitajan, toimintayksiköjohtajan ja osastonsihteerien kesken
- sihteeriyksikön kuulumisia osastonhoitajakokouksissa
- sisätautien lääkärit toivoivat informaatiota muutaman kerran vuodessa sihteerityön ajankohtaisista asioista sähköpostitse tai lääkärimeetingissä
- työpisteen esimiehelle tieto apu-/ ergonomiavälineistä, sihteeriyksikkö voisi kartoittaa ja hankkia niille osastonsihteeereille, jotka kirjoittavat saneluita esim. vastamelukuulokkeet tai henkilökohtaiset hyvät kuulokkeet
- sanelujonojen tasainen purkaminen, mietintää herätti sanelujen 5 vrk:n ta-voite, kun siihen ei päästä, ehdotus, että potilas saisi tekstin heti mukaansa tai olisi Kannassa luettavissa
- yhteinen osastonsihteerin toisen yksikön kanssa, tämä toiminut hyvin
- yhteistyö sujuvaa yksikössä toimivien osastonsihteerien kanssa, tekstin- käsittelyssä voisi olla kaksi osaajaa/ erikoisala, toisen ollessa poissa, toinen automaattisesti tilalla, tällä saataisiin myös potilaskertomus- jakelut ajoissa
- magneetin osalta tarvittaisiin tiiviimpää yhteistyötä
- työnkierto vahvistaa osaamista, antaisi uusia näkökulmia ja auttaisi jaksamisessa
- osastonsihteeriresurssien vähentäminen herättää ihmetystä, miksei vähenys voi tulla vasta sitten, kun asiat on saatu kuntoon ja työt hoituvat vähem- mällä resurssilla
- voisiko ajanvarausta ja puhelinliikennettä hoitaa etätyönä.

Eniten kehittämistoivomuksista nousivat esille yhteistyö yksikön tai osastonhoitajan kanssa, osastonsihteerien saatavuus/ resurssit, informaation-/ tiedon puute, osastonsihteerien muuttaminen takaisin yksiköiden alle, työn jakaminen ja teks- tinkäsittelyyn liittyvät aiheet. Kuviosta 39 nähdään aiheet, jotka nousivat vastaajilta eniten esille. Monella vastaajalla oli useampi kehittämiskohde sihteeriyksikön osalta.

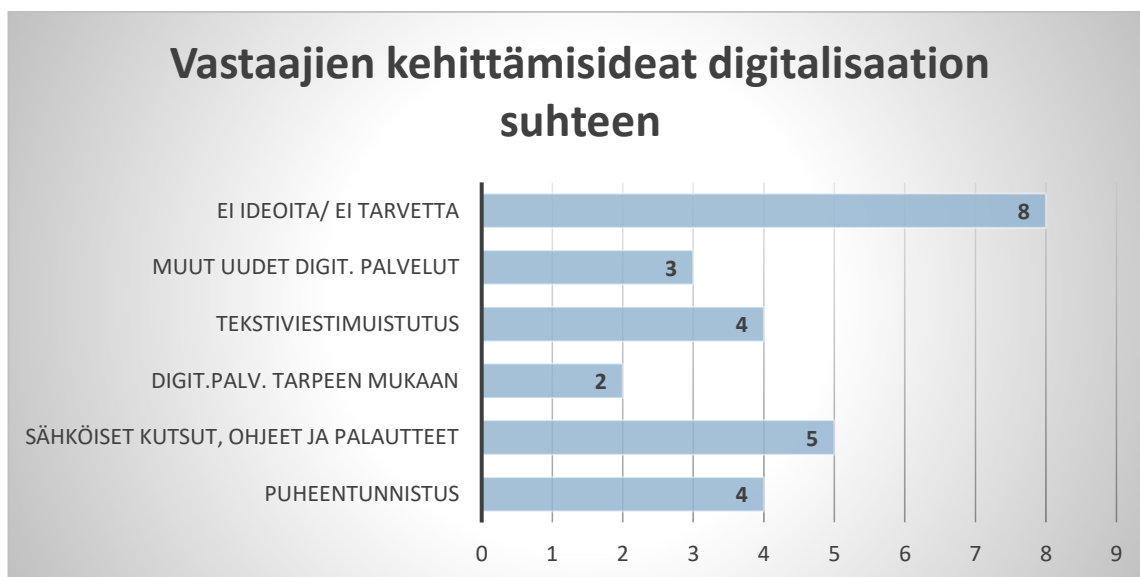


Kuvio 39. Vastaajien kehittämiskohteet aiheittain koskien sihteeriyksikköä.

Kysymyksessä 12, miten kehittäisin yksikköni digitalisaatiota sihteerityön osalta, 20 vastasi kysymykseen eli 38,5 % kokonaismäärästä. Tässä eniten nousivat esille, ei tarvetta tällä hetkellä digitaaliselle kehitykselle tai ei osannut ottaa asiaan kantaa. Tärkeänä pidettiin myös, että asiakkailta tiedustellaan heidän kykyänsä tai halua sähköisten palvelujen käyttöön. Vastaajat toivoivat, että nykyiset järjestelmät saataisiin ensin toimivaksi ennen kuin uusia otetaan käyttöön, työvälineet ajan tasalle. Vastauksista tuli myös esille, että edelleen papereita pitää skannata, kun sähköiset palautteet eivät toimi joka paikassa, myös pikaviestien hyödyntämistä toivottiin enemmän. Jotkut vastaajista eivät osanneet ottaa asiaan kantaan ja ajattelivat, että osastonsihteerit itse osaisivat tähän vastata paremmin. Life Caren käyttöönoton toivottiin toimivan helposti. Toiseksi tärkeimpänä koettiin sähköiset kutsut ja ohjeet, palautteet (Kannassa nähtävillä). Kolmanneksi vastaajat olivat puheentunnistuksen kannalla ja osa tekstiviestipalveluiden. Puheentunnistuksesta joku ajatteli jo pidemmälle, että siihen tarvittaisiin integraatio, ohjelma varoittaisi esim. potilaaseen asennettujen laitteiden, laboratorioarvojen ja käytettyjen lääkkeiden turvallisuudesta automaattisesti.

Vastaajista löytyi myös niitä, jotka olivat sitä mieltä, että uusia innovaatioita on otettava käyttöön mahdollisimman laajasti ja oltiin innoissaan tulevista digitaalisista palveluista, jotka tulevat potilaiden hyväksi. Kaksi vastaajista oli sitä mieltä, että tarpeen mukaan otettaisiin uusia digitaalisia palveluja käyttöön. Itseilmoittautumisau-

tomaattia toivottiin sydäntutkimusyksikköön. Kuviossa 40 on tuotu vastaajien kehittämisideoita digitalisaatiota koskien. Vastaajilla oli monta ideaa ja ohessa aiheet yhdistetty vastaajien lukumäärän mukaan.



Kuvio 40. Vastaajien kehittämisideat aiheittain digitalisaation suhteen.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön aihe syntyi työnantajan tarpeesta selvittää talon sisäisten asiakkaiden kokemuksia palvelun laadusta. Tässä luvussa tarkastellaan kliinisen sihteerityön yksikön palvelun laadun tasoa sekä sisäisten asiakkaiden kokemuksia ja odotuksia suhteessa tavoitteisiin. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa kehitysehdotuksia palvelun laadun parantamiseksi ja tuottaa jatkossa laadukkaampia sihteeripalveluja sisäisille asiakkaille. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista menetelmää. Jotta sisäisten asiakkaiden palvelun odotuksista ja kokemuksista saatiin tietoa, päädyttiin käyttämään SERVQUAL-mittaria.

Palvelun laadun osatekijöistä eniten kehitettävää oli yksiköiden sisäisen laskutuksen seurannassa sihteeripalveluiden osalta ja tieto siitä, kuinka paljon yksikkö voi käyttää sihteeripalveluja vuosittain. Avoimissa kysymyksissä kehittämiskohteiksi nousivat yhteistyö, osastonsihteerien saatavuus ja informointi. Asiakkaat olivat tyytyväisiä osastonsihteerien toimiviin työtiloihin, laitteisiin ja ergonomiaan. He olivat myös tyytyväisiä siihen, että osastonsihteerit tekevät selkeitä merkintöjä potilastietojärjestelmään. Osastonsihteeireitä pidettiin ystävällisinä ja halukkaina auttamaan muita ammattiryhmiä. Sisäiset asiakkaat kokivat, että apua saa tarvittaessa ja että yksikkö tuottaa osaavaa palvelua. Yksikön henkilökunta oli sitä mieltä, että osastonsihteeireitä kohdellaan osana yksikön henkilökuntaa. Avoimissa kysymyksissä oltiin suhteellisen tyytyväisiä tämänhetkisiin digitalisiin palveluihin. Seuraaviksi kehittämistoiveiksi nousivat tähän liittyen sähköiset kutsut, ohjeet, palautteet, tekstiviestipalvelut ja puheentunnistus. Seuraavaksi tuloksia ja niihin liittyviä johtopäätöksiä tarkastellaan vielä tarkemmin.

Palvelun laadun ensimmäinen osatekijä on fyysiset tilat/konkreettinen ympäristö. Tältä osin tulokset kertoivat, että tyytyväisempiä vastaajat olivat osastonsihteerien toimiviin työtiloihin, laitteisiin ja ergonomiaan. Heikoimmin koettiin, että tekstinkäsittelyn etätyö olisi joustavaa ja helpottanut sihteerityötä. Tämä herättää kysymyksen, miten osastonsihteerit itse kokevat työtilansa, ergonomiansa ja apuvälineensä sekä etänä tapahtuvan tekstinkäsittelyn ja onko se helpottanut heidän työtään. Tässä kohdin voi myös miettiä, kokivatko esimiehet helpommaksi yhteydenpidon tekstinkäsittelijään, kun työ tapahtui yksikössä ja tarvittavat korjaukset ja lisäykset

tekstiin tehtiin saman tien. Osastonsihteereiden näkökulmasta tämä on varmaan helpottanut heitä ja vähentänyt työtä yksiköissä.

Palvelun laadun toinen osatekijä on luotettavuus. Tyytyväisempiä vastaajat olivat osastonsihteereiden merkinnöistä potilastietojärjestelmään, muissa kysymyksissä vastaukset jakaantuivat tasapuolisesti. Puolet esimiehistä kokevat saavansa tarvitsemaansa palvelua ja puolet ei. Kokevatko osa yksikön esimiehistä, että sihteeriyksikköä on vaikeampi lähestyä, kun osastonsihteerit kuuluvat omaan yksikköönsä. Osa vastaajista ehkä kokee, ettei yksikön muutoksella ole ollut merkitystä. Vastaajat ovat tyytymättömiä luotettavan palvelun saamiseen ongelmatilanteissa. Tämä on huolestuttavaa, koska sihteeriyksikkö on luonteeltaan palveluyksikkö, jonka tavoitteena on tuottaa laadukkaita, asiakaslähtöisiä palveluja ja vastata eri yksiköiden tarpeisiin yhtenäistämällä toimintaa.

Vastaajat kokivat, etteivät saa yksiköltä hyvää palvelua silloin kuin sitä tarvitsevat. Mahtaako vastauksiin vielä vaikuttaa muutosvastarinta, sihteeriyksikön perustaminen 2–3 vuotta sitten. Tähän olisi ollut mielenkiintoista saada lisäselvitystä vastaajilta. Sihteeriyksikön tarjoama palvelu sovitus ajassa, vastauksista huokuu osittain tyytymättömyys sihteeriyksikön palvelun nopeuteen. Tähän pitäisi pystyä palveluyksikön reagoimaan ja vastaamaan sisäisten asiakkaiden tarpeisiin nopeammin. Tähänkin voisi esittää vastaajille tarkempia jatkokysymyksiä, missä tilanteissa koettiin, ettei palveluja saatu sovitus ajassa.

Palvelun laadun kolmas osatekijä on halukkuus/ystävällisyys/reagointialttius. Tältä osin tulokset kertovat, että tyytyväisimpiä vastaajat olivat osastonsihteereiden ystävällisyyteen ja halukkuuteen auttaa muita ammattiryhmiä eli heidät koettiin palvelualttiina. Muutoin vastaukset jakaantuivat melko tasan. Suurin osa vastaajista koki, etteivät saa tarvittaessa yhteyttä sihteeriyksikön esimieheen tai tiimivastaavaan. Sihteeriyksikön esimiesten tulisi miettiä keinoja, miten sisäiset asiakkaat saisivat yhteyden heihin paremmin. Vajaa puolet vastaajista ovat tyytymättömiä sihteeriyksikön tuottaman palvelun nopeuteen, vaikkakin suurin osa on tyytyväisiä. Kyselyyn vastanneita oli kuitenkin todella vähän. Sihteeriyksikön pitäisi pyrkiä nopeuttamaan palvelujaan.

Palvelun laadun neljäs osatekijä on tietotaito/vaikuttavuus. Tyytyväisimpiä vastaajat olivat osastonsihteereiltä saamaansa apuun ja sihteeriyksikön tuottamaan osavaan palveluun. Heikoimmin vastaajat kokivat sihteeriyksikön informoinnin osastonsihteereiden sijaisuuksista tai muista toimintamuutoksista. Tähän pitäisi reagoida pikaisesti, koska asioista informointi on tärkeää ja monesti tieto on ajankohtaista. Informointi voi tapahtua puhelimitse tai sähköpostilla välittömästi tiedon itse saatua. Vastauksista tulee esille, että osastonsihteereiden ammattitaitoon ollaan tyytyväisiä ja osastonsihteereillä on tietoa ja taitoa, heiltä saadaan apua tarpeen mukaan. He ovat myös ammattitaitoisia, ystävällisiä, palvelualttiita ja heillä on henkilökohtaisia taitoja. Kysymystä herättää se, miksi esimiehet ovat tyytymättömiä yksikön nopeaan palveluun.

Palvelun laadun viides osatekijä on empaattisuus. Tulosten perusteella esimiehet kohtelivat osastonsihteereitä osana yksikkönsä henkilökuntaa, puutteita koettiin budjetoinnissa ja sisäisessä laskutuksessa koskien sihteeripalveluiden käyttöä. On hämmästyttävää, etteivät yksiköiden esimiehet seuraa sisäistä laskutusta, vaikka ajattelisi asian kuuluvan heille ja olevan tästä vastuussa. Ajattelevatko esimiehet, että osastonsihteeripalvelut ovat osa yksikön toimintaa ja kuuluvat siihen, eivätkä pidä tärkeänä tätä seurata säännöllisesti. Suurimmalla osalla esimiehistä ei ole tietoa, kuinka paljon sihteeripalveluja voi käyttää vuosittain. Mietintää herättää, kuuluuko budjetointi ainoastaan yksiköiden johtajille, eikä tieto kulje tästä osastonhoitajille tai he eivät ole mukana suunnittelussa. Kyselyssä ei selviä tarkasti, ovatko yksiköiden johtajat tähän vastanneet tai kuinka moni heistä on vastannut, koska ammattiryhmät oli yhdistetty eli ne sisälsivät sekä ylilääkärin, että osastonylilääkärin.

Esimiehet eivät selkeästi kokeneet, että saisivat sihteeriyksiköltä yksilöllistä palvelua. Tähän kannattaa reagoida ja miettiä eri keinoja, miten sisäiset asiakkaat saataisiin tuntemaan, että saavat yksilöllistä palvelua. Voitaisiinko tässä ajatella samalla tavoin, kuin potilaiden kohdalla, pyritään palvelemaan asiakkaita yksilöllisesti ja ainutlaatuisesti. Annetaan heidän tuntea, että he ovat tärkeitä ja olemme heitä varten. Reipas puolet vastaajista eivät kokeneet selkeästi, että sihteeriyksikkö olisi aidosti kiinnostunut heistä ja ymmärtäisi heidän tarpeensa. Herää ajatus, että onko ihmisten välisiä ristiriitoja, jotka vaikuttavat tähän vastaukseen, ei koeta, että oltai-

siin aidosti kiinnostuneita asiakkaista. Voitaisiinko tähän lisätä, että pyritään kuuntelemaan enemmän sisäisten asiakkaiden toiveita ja olemaan aidosti kiinnostuneita heidän mielipiteistään ja pyritään vastaamaan heidän toiveisiinsa.

Vastaajat eivät olleet kovinkaan tyytyväisiä sihteeriyksikön tiedottamiseen uusiin tapoihin ja trendeihin liittyen. Tässä pitäisi pystyä parantamaan informaation kulkua reaaliajassa. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että kohtelevat osastonsihteereitä osana yksikkönsä henkilökuntaa. Tässä herää jatkokysymys, miten osastonsihteerit itse kokevat tämän, kohtelevatko yksikön esimiehet heitä samalla tavalla nyt kuin aikaisemmin, kun kuuluivat vielä yksiköiden alle. Vastaajien mukaan myös yksikön henkilökunta kohtelee osastonsihteereitä osana henkilökuntaa. Tässäkin voisi tehdä vastakysymyksen, miten osastonsihteerit itse tämän kokevat ja kuinka paljon hierarkia tähän vielä vaikuttaa.

Reipas puolet vastasi myöntävästi hoitajien työtehtävien siirrosta osastonsihteereille. Yksiköissä on herännyt kysymys, voisivatko hoitajat enemmän keskittyä itse potilastyöhön, jos heille jäisi kirjaamista vähemmän ja osastonsihteerit tekisivät osan kirjauksista heidän puolestaan. Osastonsihteereiden ja sairaanhoitajien työnjakoa ei koeta kovin selvänä. Mietintää herättää, tehdäänkö päällekkäisiä töitä jonkin verran ja missä kohdin tätä tapahtuu. Voisivatko esimiehet jatkossa vielä enemmän tarkentaa työtehtäviä ammattiryhmien välillä, jotta työnjako selkeytyisi. Puolet vastaajista piti tärkeänä tietoa, paljonko yksikkö on käyttänyt rahaa sihteeripalveluihin. Vastauksista huokuu ristiriita: suurin osa esimiehistä ei seuraa laskutusta sihteeripalveluiden osalta eivätkä tiedä, paljonko voivat käyttää palveluja vuoden aikana. Toisaalta esimiehet ovat kiinnostuneita, paljonko heidän yksikkönsä käyttää rahaa siihen. Esimiehet myös tiedostavat, että heidän tulisi tätä seurata.

Palvelun laadun osatekijöihin liittyvissä vastauksissa voidaan peilata Vuokon (1997, 27–28) ajatukseen, yritystoiminnan yhteydessä korostetaan asiakaslähtöisyyden merkitystä ja lähtökohtana on, että asiakaslähtöinen ajattelu tuo yritykselle tiettyä liiketaloudellista hyötyä. Yrityksen menestymisen uskotaan vaikuttavan positiivisesti markkinoilla ja näin myös yrityksen tulokseen. Organisaation henkilöstöllä on vaikutusta asiakaslähtöiseen toimintatapaan ja asiakaslähtöisyys edellyttää sitoutumista koko organisaatiolta. Asiakaslähtöisyyden edellytyksiä on organisaation eri osastojen tai toimintojen välinen hyvä tiedonkulku ja koordinointi. Sen tulisi olla kaikkien

organisaatiossa työskentelevien yhteinen tavoite ja sen saavuttamiseen tarvitaan yhteistyötä sekä toimintojen samansuuntaisuutta.

Vuokon (1997, 34–36) mukaan asiakaslähtöisyyden perustaito on kuunteleminen, toiveita tulee kuunnella ja pyrkiä selvittämään niitä. Tärkeää on reagoida oikein asiakkaisiin sekä heidän toiveisiinsa ja pyyntöihin. Osa asiakaslähtöisyyttä on seurata, se on osoitus asiakkaalle, että olemme kiinnostuneita hänestä vielä kaupan syntymisen jälkeenkin. Organisaation sisäinen yhteistyö on tärkeää, henkilöstöllä pitäisi olla yhteinen päämäärä, asiakkaan tyytyväisyyden takaaminen. Myös informaation jakaminen henkilöstölle omasta toiminnasta sekä asiakkaille antamista lupauksista on tärkeää.

Ensimmäinen avoin kysymys sisälsi kolme tärkeintä tehtävää, mitä sihteeriyksikkö tuottaa yksikössä. Tärkeimmäksi tehtäväksi koettiin kaikilla toiminta-alueilla sanelujen purkaminen ja toiseksi tärkeimpänä ajanvaraus. Kolmanneksi tärkeimmät työtehtävät koettiin hiukan eri tavalla toiminta-alueiden välillä. Operatiivinen toiminta-alue koki hoidonvarauksen kolmanneksi tärkeimpänä. Konservatiivisen- ja muun toiminta-alueen mielestä kolmanneksi tärkein työtehtävä on lähetekäsittely. Osastonsihteereillä on laaja työnkuva ja vastauksista huomaa, miten eri tehtävät painottuvat eri yksiköissä. Heillä on osaamista monesta eri asiasta, ja he pyrkivät palvelemaan omalta osaltaan sisäisiä, että ulkoisia asiakkaita mahdollisimman hyvin. Osastonsihteereiden työmäärä on vain liiallinen henkilöresursseihin nähden.

Toisessa avoimessa kysymyksessä mietittiin yhteistyön kehittämiskeinoja sihteeriyksikön kanssa. Eniten kehitettävää oli yhteistyössä yksikön tai osastonhoitajan kanssa, osastonsihteereiden resursseissa, informaatiossa, tekstinkäsittelyssä, työnjaossa (ammattiryhmien välillä, mikä sihteeriyksikön tehtävä, mikä yksikön) ja osa vastaajista halusi palata vanhaan käytäntöön, että osastonsihteerit palaisivat takaisin yksiköiden alle. Vastaajat ovat selvästi kiinnostuneita sihteeriyksikön toiminnasta ja haluavat olla osana sitä sekä kehittää sen toimintaa. Paljon tuli erilaisia kehittämisideoita, joihin sihteeriyksikkö varmasti pystyy osin vastaamaan.

Rissanen (2005a, 96) on sitä mieltä, että hyvän palvelun tuottaminen ja asiakkaista huolehtiminen sekä heidän tarpeidensa tyydyttäminen edellyttävät hyvää yhteistyötä sekä tuottajatiimin sisällä että asiakkaiden kanssa. Palveluiden jatkuva ja hallittu kehittäminen kuuluvat hyvään yhteistyöhön. Oppivalla organisaatiolla on tehokas tapa vastata palvelun kehittämisen haasteisiin ja työyhteisölle omaksutaan sellaiset arvot ja toimintatavat, että he kykenevät itse reagoimaan asiakkaiden vaatimaan muutoshaasteeseen ja oppimaan jatkuvasti itse omasta sekä asiakkaiden toiminnasta.

Löytäjän ja Kortesuon (2011, 56–57) mukaan organisaatiolla on jokaisessa kohtaamisessa mahdollisuus kartoittaa tietoa asiakkaan tarpeista sekä hyödyntää tätä tietoa seuraavassa kohtaamisessa. Heidän mielestään arvoa syntyy yksittäisen kohtaamisen lisäksi myös asiakassuhteen kestäessä ja syvetessä. Luottamus syntyy yleensä pitkällä aikavälillä, tämä lisää yksittäisten kohtaamisten arvoa, myös koko asiakassuhteen arvoa asiakkaalle. Organisaatio voi myös edesauttaa ilmiötä, jossa asiakas tuottaa arvoa itselleen.

Grönroosin (2001a, 66) mukaan palvelun laatua pidetään yhtenä avaimena yrityksen menestymiseen ja yrityksen kilpailuedun kerrotaan riippuvan sen tuotteiden ja palveluiden laadusta sekä arvosta. Jalava ja Virtanen (1996, 40–43) ovat sitä mieltä, että toiminnan laadun voi määritellä asiakaslähtöiseksi, hyväksi palvelutoiminnaksi, joka merkitsee palvelun tuottamista arviointikriteerinä asiakkaiden tarpeet. Toiminta on joustavaa, reagointialtis, tasainen ja standardien mukainen. Laadukkaaseen toimintaan liittyy myös kustannustietoisuutta ja ymmärrystä, miten erilaiset ammatilliset menetelmät vaikuttavat ja mitä ne maksavat.

Kolmannessa avoimessa kysymyksessä mietittiin keinoja kehittää digitalisaatiota sihteerityön osalta. Enemmistö vastaajista koki, ettei tällä hetkellä olisi tarvetta kehittää digitalisaatiota tai ei ollut kehittämisideoita asiasta. Toiseksi tärkeimpänä koettiin sähköiset kutsukirjeet, ohjeet ja palautteet. Kolmanneksi tärkeimpänä nousi esille puheentunnistus ja tekstiviestipalveluiden käyttö. Sen jälkeen tulivat muut digitaaliset palvelut. Vastaukset jakaantuivat hyvin ääripäästä toiseen, toisille riitti tämänhetkiset digitaaliset palvelut ja toiset olivat innokkaita niitä kehittämään lisää. Sairaalassa on vielä paljon paperista arkistointia, joka lisää osastonsihteerien työtä. Uudet digitaaliset palvelut varmasti helpottaisivat ja nopeuttaisivat tätä, vaikka

osittain uusia palveluja onkin jo saatavilla. Toki nykyiset tietojärjestelmät ja ohjelmat pitäisivät saada ensin toimiviksi, jotta voitaisiin keskittyä uusiin.

Lämsän ja Uusitalon (2002, 22–25) mukaan palveluyrityksen päämääränä on hyvä laatu ja pyrkiminen hyvään laatuun on keskeinen toimintafilosofia sekä jatkuva oppimisen ja kehittämisen kohde. Hyvä palvelun laatu ei ole koskaan valmis, vaan dynaaminen sekä jatkuvassa muutoksessa oleva. Yrityksen esimiehen on hyvä huomata, että laadun kehittäminen on työyhteisön yhteinen oppimis- ja muutosprosessi. Tämä on tärkeää muistaa silloin, kun laatua kehitetään standardoimalla sekä mittaamalla. Laadun näkökulmana asiakaskeskeisyys, joka korostaa asiakkaan tarpeita sekä toiveita ja jotka yritys omalla toiminnallaan pyrkii tyydyttämään.

Järvelin ym. (1992, 43–44, 56–60) toteavat, että asiakastyytyväisyydellä on todettu olevan suora vaikutus organisaation menestymiseen ja mitä tyytyväisempiä asiakkaat ovat, sitä paremmin organisaatio menestyy. Teboul (2006, 98) mukaan jatkuvan dynaamisen kehityksen kannalta laatuun vaikuttavat kolme lähestymistapaa, asioiden tekeminen oikein, tekojen oikein tekeminen sekä prosessien ja organisoinnin yhdistäminen saumattomaksi kokemukseksi. Asioiden tekeminen oikein kuvaa tuotteiden yhdenmukaisuutta, asiakastyytyväisyyttä kuvataan oikeiden asioiden tekemisellä ja prosessien sekä organisoinnin yhdistämisellä kuvataan prosessien uudelleen suunnittelua. On tärkeää yhdistää nämä kolme lähestymistapaa kokonaisuudeksi.

5.1 Kehittämisehdotukset

Sihteeriyksikön tulisi panostaa enemmän informaatioon yksiköiden ja osastonhoitajien kesken, koskien mm. työsopimuksia, sijaisuuksia, työnjakoa tai muita toimintamuutoksia, jotka ovat ajankohtaisia. Sihteeriyksikön kuulumisia toivottiin tuovan esille myös osastonhoitajien kokouksissa. Yksiköiden tai osastonhoitajien yhteistyötä kannattaa lisätä ja ottaa heitä useimmin mukaan osastonsihteeripalavereihin. Yksiköiden esimiehet kokivat, etteivät saa sihteeriyksikön esimiehiin tarvittaessa yhteyttä, tähän kannattaisi miettiä eri keinoja, ellei se onnistu sähköpostin tai puhelimen välityksellä. Esimiesten kannattaa kääntää puhelut ja sähköpostit sijaisille, elleivät itse ole paikalla, näin vastaaminen nopeutuisi. Sihteeriyksikön resursseihin

varmasti vaikuttaa se, kun eläköitymisien tilalle ei saada ottaa ketään, tämän päätöksen tultua, hyviä sijaisia lähti muualle töihin. Nyt osastonsihteerit hukkuvat työtaakkoihin ja tämä vaikuttaa myös koko yksikön toimintaan. Uusia ammattitaitoisia sijaisia pitäisi saada houkuteltua taloon.

Myös etätyön laajentamista voisi miettiä muiden kuin tekstinkäsittelyn osalta. Tekstinkäsittely toimii pääasiassa etänä ja kannattaa miettiä, miten se saataisiin joustavammaksi. Onko yksikön henkilökunnalla alan tekstinkäsittelijät tiedossa, keneen he ottavat yhteyttä tarpeen mukaan. Osastonsihteerien työtyytyväisyyteen kannattaa myös panostaa jatkossa enemmän, jotta nykyiset osastonsihteerit jaksaisivat jatkaa työssään. Työnjaon selkeyttämiseksi kannattaa miettiä, mitä sairaanhoitajien tehtävistä voisi jakaa osastonsihteeireille. Myös yksiköt tarvitsevat tarkemmat selvitykset työnjaosta, mitä kuuluu heille ja mitä sihteeriyksikkö hoitaa.

Sihteeriyksikön esimiesten pitäisi miettiä keinoja, millä saadaan lisättyä luotettavuutta yksiköiden ja sihteeriyksikön välillä. Miten yksikön esimiehet saataisiin tuntemaan, että samat työtehtävät hoidetaan samojen osastonsihteerien kesken suurimmaksi osaksi, vaikka kuuluvatkin nykyään eri yksikön alle. Asiakkaat pitäisi saada uskomaan, että sihteeriyksikön toimiin voidaan luottaa ja yksikön arvot ovat sellaiset, jotka asiakaskin voi hyväksyä. Palvelun laadun parantamiseksi ja palvelun yksilöimiseksi täytyy lisätä sisäisten asiakkaiden kuuntelua ja olla aidosti kiinnostuneita heistä sekä ymmärtää heidän tarpeensa ja olla halukas ratkaisemaan heidän ongelmansa. Palvelun nopeus koettiin myös huonona, tähän pitäisi pystyä reagoimaan ja vastaamaan sisäisten asiakkaiden tarpeisiin nopeammin. Sihteeriyksikön kannattaa miettiä, voisiko yksikön esimiehille tiedottaa enemmän mahdollisista sihteeripalveluiden käytöstä ja sisäisestä laskutuksesta. Alla taulukossa 3 tarkemmin kehittämissuhteet koskien sihteeriyksikön toimintaa.

Taulukko 3. Sihteeriyksikön palvelun laadun kehittämisehdotukset.

Kehittämiskohde	Kehittämisehdotus	Toimija
informaatio	uusista työsopimuksista, sijaisuuksista, työnjaoista, ajankohtaisista toimintamuutoksista informointi yksikön esimiehelle viivytystä, osastonhoitajakokoukset	sihteeriyksikkö
yhteistyö	yksiköiden esimiehet mukaan osastonsihteerilavereihin, tehdä asiakastytyväisyyskyselyjä ajoittain	sihteeriyksikkö
yhteydenpito	sähköpostiviesteihin reagointi ja vastaaminen mahd. nopeasti, takaisinsoitto, ellei heti ehdi vastata, sijaisen käyttö	sihteeriyksikkö
sihteeriresurssit	uusia osastonsihteereitä houkutella taloon (mahd. palkan korottaminen), äkkilähtijät, etätyön laajentaminen (viestipiikit, lähetekäsittely tai hoidonvaraus), työttytyväisyys, osastonsihteerien jaksamisesta huolehtiminen	sihteeriyksikkö
tekstinkäsittely	joustavuus (tarpeen mukaan joustetaan työajoissa ja työtehtävissä), yksiköillä tiedossa erikoisalan tekstinkäsittelijät ja yhteydenpidon helpous, pikainen reagointi työtilauksiin	sihteeriyksikkö, osastonsihteerit
työnjako	sairaanhoitajilta työtehtävien siirto (jatkohoitovarat, ajanvaraus, tekstinkäsittely erityisvastaanottoja pidetyiltä hoitajilta, asioiden hoito suoraan lääkäreiden kanssa, jos mahd. ettei tarvitse käyttää aina hoitajaa välikätenä), sihteeriyksikön työnjako yksikön esimiehen	sihteeriyksikkö, osastonsihteerit, sairaanhoitajat sihteeriyksikkö, yksiköiden osastonhoitajat

	kanssa (yksikön esimies ehkä tietää yksikön resurssitarpeen ja työpisteet tarkemmin, kuin sihteeriyksikön lähiesimies, voisiko esim. työvuorosuunnittelun tehdä yksikön esimies? Työsopimukset ja sijaistointia jatkuisi sihteeriyksikössä)	
maine/ luotettavuus	luottamus saada takaisin osastonsihteerihin ja sihteeriyksikköön, arvojen kohtaaminen asiakkaiden kanssa, asiat hoidetaan edelleen tunnollisesti ja perusteellisesti	sihteeriyksikkö, osastonsihteerit
palvelun laatu	palvelun laadun parantaminen entisestään, yksilöidään asiakkaat, kuuntelun lisääminen, ollaan aidosti kiinnostuneita heistä ja ymmärretään heidän tarpeensa, halua ratkaista heidän ongelmansa, tiedotetaan sihteeripalveluiden mahdollisuuksista ja sisäisestä laskutuksesta	sihteeriyksikkö, osastonsihteerit
palvelun nopeus	reagoiminen ajoissa, pyyntöihin vastaaminen pikaisesti	sihteeriyksikkö, osastonsihteerit

5.2 Kehittämistyön arvio

Heikkilän (2014, 27) mukaan tutkimuksen pitää mitata sitä, mitä oli tarkoitus selvittää ja validius tarkoittaa systemaattisen virheen puuttumista. Validilla mittarilla tehdyt mittaukset ovat keskimäärin oikein ja ellei käsitteitä tai muuttujia ole tarkoin määriteltä, eivät mittaustuloksetkaan voi olla valideja. Validi on varmistettava etukäteen huolellisella suunnittelulla ja tarkasti harkitulla tiedonkeruulla. Kyselylomakkeen tulee mitata oikeita asioita yksiselitteisesti ja niiden tulee kattaa koko tutkimusongelma. Validin tutkimuksen toteuttamista edesauttavat perusjoukon tarkka määrittely, edustavan otoksen saaminen ja korkea vastausprosentti.

SERVQUAL-mittaria apuna käyttäen saatiin huolellisella suunnittelulla muodostettua kyselylomake, joka sisälsi kaikki palvelun laadun osatekijät. Tarkennuksia kysymyksiin saatiin vielä esittämällä avoimia kysymyksiä. Kysymysten avulla saatiin vastauksia tutkimusongelmaan ja niiden perusteella pystytään antamaan kehittämisehdotuksia palvelun laadusta sihteeriyksikölle. Vastaaajajoukko oli tarkoin määritelty, joita olivat sisäiset asiakkaat, mutta vastausprosentti oli melko pieni.

Heikkilän (2014, 28, 176) mielestä reliabiliteetti tarkoittaa tulosten tarkkuutta ja tutkimusten tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia. Tutkijan on oltava koko tutkimuksen ajan tarkka ja kriittinen sekä virheitä voi sattua tietoja kerätessä, syötettäessä, käsiteltäessä ja tuloksia tulkittaessa. Tutkijalle on tärkeä taito tulkita tulokset oikein ja käyttää sellaisia analysointimenetelmiä, jotka hän hallitsee hyvin. Mittauksen hyvyttä tai luotettavuutta kuvataan validiteetilla ja reliabiliteetilla ja nämä muodostavat yhdessä mittarin kokonaisluotettavuuden.

Tutkimustuloksia vertailtiin yhdessä ohjaavan opettajan kanssa SPSS-ohjelman avulla. Tehdessä summamuuttujia palvelun laadun eri osatekijöistä, mittari oli luotettava jokaisessa osatekijässä. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta otos on riittävä ja kysymykset mittaavat oikeita asioita eli tulosten perusteella pystytään antamaan kehittämisideoita palvelun laatuun. Kyselylomake lähetettiin 219 henkilölle, joista vain 52 vastasi kyselyyn eli vastausprosentiksi jäi 24 %. Tämän työn tarkoituksena oli selvittää sihteeriyksikön palvelun laadun taso, sisäisten asiakkaiden kokemukset ja odotukset sekä löytää palvelun puutteelliset asiat ja tehdä näistä korjausehdotukset. Tavoitteena oli tuottaa kehittämisehdotuksia yksikölle ja löytää tutkimustuloksista asioita, joissa eniten kehittämistä. Tämän osalta voi todeta, että kysely onnistui saamaan selville tärkeimmät kehittämisen kohteet, joihin tuotettiin selkeät kehittämisehdotukset. Kyselylomaketta voidaan hyödyntää jatkossa toiselle ammattiryhmälle.

LÄHTEET

- Bell, C. & Zemke, R. 2006. Huippupalvelun johtaminen. Helsinki: Rastor Oy.
- Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Helsinki, Porvoo, Juva: WSOY.
- Grönroos, C. 2001a. Service management and marketing a customer relationship management approach. Chichester: Wiley.
- Grönroos, C. 2001b. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. 2001. Helsinki: WSOY.
- Grönroos, C. 2007. Service management and marketing, customer management in service competition. Chichester: Wiley cop.
- Grönroos, C. 2015a. Service management and marketing, managing the service profit logic. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Grönroos, C. 2015b. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: Talentum.
- Grönroos, C. & Järvinen, R. 2001. Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Helsinki: Kauppakaari.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uud. p. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Holma, T., Outinen, M., Idänpään-Heikkilä, U. & Sainio, S. 2001. Kirkasta ja uudista laadunhallintaa- kehittä laatutalo. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Hollins, B. & Shinkins, S. 2006. Managing service operations, design and implementation. London: Sage Publications.
- Jalava, U. & Virtanen, P. 1996. Laatu, innovaatio ja projekti. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Järvelin, K., Kvist, H-H., Kähäri, P. & Räikkönen, J. 1992. Palveluyrityksen laadun kehittäminen. Helsinki: Sedecon.
- Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Helsinki: WSOY.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uud. p. Helsinki: Talentum.
- Lämsä, A-M & Uusitalo, O. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita.

- Löytäjä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät, uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. 1985. A Conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*. Vol. 49, No. 4. Sage Publications, Inc.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. 1988. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*.
- Rissanen, T. 2005a. Hyvä palvelu. Jyväskylä: Pohjantähti.
- Rissanen, T. 2005b. Hyvän palvelun kehittäminen. Jyväskylä: Pohjantähti.
- Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. 2009. Työyhteisö uusille urille, kehittäminen osaksi arjen työtä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Teboul, J. 2006. Service is front stage, positioning service for value advantage. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.
- Vuokko, P. 1997. Avaimena asiakaslähtöisyys. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto, menetelmäopetuksen tietovaranto. Ei päiväystä. [Verkojulkaisu]. Kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto. [Viitattu 16.1.2020]. Saatavana: <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html#reliabiliteetti>

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

Liite 1. Kyselylomake

Sihteeriyksikön palvelunlaadun kehittäminen

1. Ikä

2. Yksikkö

4. Ammatti

- ☐ Osastonhoitaja
- ☐ Ylilääkäri/osastonylilääkäri

5. Mainitse kolme tärkeintä tehtävää, mitä sihteeriyksikkö tuottaa yksikköönne?

6. Montako osastonsihteerä on yksikössänne?

7. Fyysiset tilat/konk. ympäristö

	1 = Täysin eri mieltä	2	3	4	5 = Täysin samaa mieltä
Osastonsihteeireillä on toimivat työtilat ja laitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osastonsihteeireillä on toimiva ergonomia ja apuvälineet työskentelyssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tekstinkäsittelyssä etätö on joustavaa ja se on helpottanut sihteerityötä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 = Täysin eri mieltä	2	3	4	5 = Täysin samaa mieltä
Sihteeriyksiköltä saan tarvitsemaani palvelua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan luotettavaa palvelua myös ongelmatilanteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan hyvää palvelua juuri oikeaan aikaan eli silloin kun sitä tarvitsen ja koen, että pyytämäni asiat ovat tehty oikein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sihteeriyksikkö tarjoaa palveluja sovitussa ajassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osastonsihteerit tekevät selkeitä merkintöjä potilastietojärjestelmään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Halukkuus/ystävällisyys/reagointialttius

	1 = Täysin eri mieltä	2	3	4	5 = Täysin samaa mieltä
Saan nopeaa palvelua sihteeriyksiköltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osastonsihteerit ovat ystävällisiä ja halukkaita auttamaan muita ammattiryhmiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tarvittaessa yhteyden sihteeriyksikön esimieheen/tiimivastaavaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tekstinkäsittelystä saan nopeaa palvelua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Tietotaito/vaikuttavuus

	1 = Täysin eri mieltä	2	3	4	5 = Täysin samaa mieltä
Saan osastonsihteereiltä apua tarvittaessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sihteeriyksikkö tuottaa osaavaa palvelua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sihteeriyksikkö informoi osastonsihteereiden sijaisuuksista sekä muista toiminta muutoksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Empaattisuus

	1 = Täysin eri mieltä	2	3	4	5 = Täysin samaa mieltä
Sihteeriyksikkö antaa yksilöllistä palvelua sisäisille asiakkailleen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sihteeriyksikkö on aidosti kiinnostunut asiakkaistaan ja ymmärtää heidän tarpeensa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sihteeriyksikkö jakaa muun henkilöstön kanssa uudet tavat/trendit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kohtelen osastonsihteereitä osana yksikköni henkilökuntaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikköni henkilökunta kohtelee osastonsihteereitä osana henkilökuntaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osa hoitajien työtehtävistä voisi siirtää osastonsihteereille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osastonsihteereiden ja sairaanhoitajien työnjako on selkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seuraan yksikköni sisäisen laskutuksen tilannetta sihteeripalveluiden osalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, kuinka paljon yksikköni voi käyttää sihteeripalveluja budjettivuonna 2020	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle on tärkeää tietää, kuinka paljon rahaa yksikköni käyttää sihteeripalveluihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Miten kehittäisin yhteistyötä sihteeriyksikön kanssa?

13. Miten kehittäisin yksikköni digitalisaatiota sihteerityön osalta?

Lähetä